

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del
MIES(Dirección Provincial Pichincha)”***

Informe Final del Trabajo de Grado Académico, previo a la obtención del título de Psicólogo Industrial

Autor: Fausto Javier Pérez Chamorro
Tutor: Dr. Jorge Wilfrido Herrán Peñafiel

Promoción: 2010 - 2011

Quito – 2014

AGRADECIMIENTO

A llegado un momento importante en el transcurso de mi vida es el sueño que un día emprendí y me propuse, es la mejor experiencia de mi vida es por eso que quiero dedicar estas palabras y agradecer.

A Dios, siempre lo tengo presente gracias por la salud brindada en toda esta etapa de la universidad, gracias por complementar con amor a mi familia.

A la Prestigiosa Universidad Central Del Ecuador, la Facultad de Ciencias Psicológicas y a sus docentes porque existen una calidad humana y educativa excelente, ahora que estamos en nuestra etapa profesional nos damos cuenta que cada pedacito de enseñanza nos sirve en todo el convivir laboral, lo mejor que pude recibir es su instrucción sus enseñanzas y también sus valores.

Al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES” quien me abrió sus puertas, y me permitió realizar mis prácticas PRE Profesionales, y gracias al esfuerzo y dedicación pude alcanzar un contrato en esta Institución.

De manera muy especial debo agradecer mi supervisor de tesis al Doctor Jorge Herrán quien me guío en todo el proceso para la obtención del título, porque aparte de un excelente Doctor es una expelente persona, no me puedo olvidar de unos excelentes personas y Docentes como son el Doctor Lara, el doctor Benjamín Meza quien llevare siempre sus conocimientos, criterios y consejos, y tiempo valioso para la culminación de este trabajo.

Para todos ustedes mi gratitud y respeto.

.

DEDICATORIA

A Dios.

Por ser la persona más sublime que guía mi vida, quien me permite tener el amor salud y sabiduría, para ser cada día mejor, el que me permite compartir este momento tan especial junto a mi familia,

A ti Madre.

Por ser mi inspiración y el ejemplo de vida simplemente tu presencia me hace feliz eres una amiga, eres la mujer que más admiro en el mundo y estoy agradecido por todo lo que representas en mi vida gracias a tus consejos y por soportarme cuando e fallado.

¡Gracias por darme la vida!

¡Te quiero mucho!

A ti Padre.

Por darme la educación y ser mi guía cuándo me propuse un sueño que no lo pude cumplir pero que siempre me apoyaste y me sigues apoyando en hacer lo que más me gusta y me llena de felicidad.

A mis Hermanas

Porque me permiten compartir momentos increíbles en familia y con su amor y apoyo puedo valorarlas más porque a pesar de la distancia el amor incondicional siempre está presente en nosotros para Ali y Karina.

¡Les quiero mucho!

A mi Esposa

Gracias por el apoyo y la entrega para culminar este proceso de grado, por tus consejos que me dan fuerza para cada día seguir adelante.

A mis maestros.

Gracia por la sabiduría, la entrega y el tiempo impartido por que gracias a sus conocimientos nos permiten ser unos profesionales de éxito y marcar diferencia en lo que se refiere a la enseñanza. A la **Universidad Central del Ecuador** en especial a la **Facultad de Ciencias Psicológicas** que me dieron la oportunidad de formar parte de ellas.

¡Muchas Gracias!

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

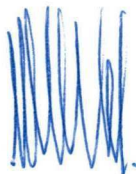
Quito, a 28 de Agosto de 2013

Yo Fausto Javier Pérez Chamorro., autor de la investigación, con cedula de ciudadanía N.-171579313, libre y voluntariamente DECLARO, que el presente Trabajo de Titulación:

***“El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES
(Dirección Provincial Pichincha)”***

Es original y de mi autoría; de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Atentamente,



Fausto Javier Pérez Chamorro

CI: 1715793137

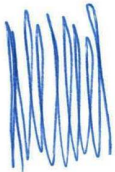
AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, Fausto Javier Pérez Chamorro en calidad de autor del trabajo de investigación o tesis realizada sobre **“El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)”**, por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6,8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, a 28 de Agosto de 2013

Atentamente,



Fausto Javier Pérez Chamorro

C.C. 1715793137

RESUMEN DOCUMENTAL

Trabajo de titulación de Psicología Industrial, específicamente Clima Organizacional y Desempeño Laboral. El objetivo fundamental es establecer la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los servidores del Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES. Se fundamenta teóricamente en el enfoque humanista de Martín y Colbs que se basa en el clima organizacional como el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización; tratado en cuatro capítulos: Clima Laboral, Trabajo en Equipo, Motivación, Relaciones interpersonales. Investigación correlacional no experimental, con aplicación de los métodos inductivo, deductivo y estadístico, a una población total de cuarenta personas. La conclusión general evidencia una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño de los funcionarios; con la recomendación de mejorar el clima organizacional, lo cual favorecerá el desempeño y productividad de los servidores.

CATEGORÍAS TEMÁTICAS

PRIMARIA: PSICOLOGÍA INDUSTRIAL
CONDICIONES DE TRABAJO

SECUNDARIA: CLIMA ORGANIZACIONAL
DESEMPEÑO LABORAL

DESCRIPTORES:
CLIMA ORGANIZACIONAL, ENCUESTA
RENDIMIENTO LABORAL, ENCUESTA
MIES, DIRECCIÓN PROVINCIAL PICHINCHA

DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:
SIERRA, PICHINCHA, QUITO

DOCUMENTARY SUMMARY

Work degree in Industrial Psychology, Organizational Climate specifically and Job Performance. The main objective is to establish the relationship between organizational climate and job performance of employees of the Ministry of Economic and Social Inclusion, MIES. It is theoretically based on the humanistic approach of Martin and Colbs based on the organizational climate as the set of global perceptions that individuals have of their environment and reflect the interaction between personal characteristics of the individual and the organization; treated in four chapters: Employee Satisfaction, Teamwork , Motivation, Interpersonal Relations . No experimental correlational research, application of inductive, deductive and statistical methods, to a total population of forty people. The overall conclusion shows a direct relationship between organizational climate and performance of staff; with the recommendation to improve the organizational climate , which will help the performance and productivity of the servers.

THEME CATEGORIES

PRIMARY: INDUSTRIAL PSYCHOLOGY
WORKING CONDITIONS

SECONDARY: ORGANIZATIONAL CLIMATE
JOB PERFORMANCE

DESCRIPTORS:
ORGANIZATIONAL CLIMATE, SURVEY
PERFORMANCE WORK , SURVEY
MIES , PROVINCIAL ADDRESS PICHINCHA

GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS
SIERRA- PICHINCHA- QUITO



Maria Cecilia Burgos
Translator.

TABLA DE CONTENIDOS

A. PRELIMINARES

Agradecimiento	ii
Dedicatoria	iii
Resumen documental	vi
Documentary summary	vii
Tabla de contenidos	viii
Tabla de cuadros	xi
Tabla de gráficos	xii
Tabla de ilustraciones	xiii

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADEMICO

INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
Preguntas	2
Objetivos	2
General	2
Específicos	3
Justificación e importancia	3

MARCO REFERENCIAL

Ministerio de Inclusión Económica y Social	5
Facultad de Ciencias Psicológicas	10

MARCO TEÓRICO

TÍTULO I.....

1. Clima laboral y sus tipos	11
1.1 Delimitación conceptual	14
1.2 Importancia del clima laboral	17
1.3 Tipos de clima laboral	18
1.3.1 Clima de Tipo Autoritario	19
1.3.2 Clima de Tipo Participativo	19
1.4 Teorías y sistemas del clima laboral	20
1.4.1 Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor	20
1.4.2 Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert	24
1.4.3 Teoría de los Factores de Herzberg	27
1.4.4 Sistemas de Administración planteados por R.Likert	29
1.5 Diagnóstico del clima laboral	35
1.5.1 Retroalimentación	35
1.5.2 Normas socioculturales cambiantes	35
1.5.3 Incremento en la interacción y la comunicación	36
1.5.4 Confrontación	36
1.5.5 Educación	36
1.5.6 Participación	37
1.5.7 Energía y optimismo creciente	37
1.6 Clima laboral y sistema integrado	37
1.7 Desarrollo de equipos auto gestionados y satisfacción laboral	40
1.7.1 Características de equipos auto gestionados	40
1.7.2 Satisfacción Laboral	40
1.7.3 Satisfacción y productividad	43

TITULO II	47
2. Trabajo en equipo	47
2.1 Beneficiosdel trabajo en equipo	49
2.2 Importancia del trabajo en equipo	50
2.2.1 La comunicación.....	50
2.2.2 Liderazgo	50
2.2.3 Compromiso	50
2.2.4 Compensación	50
2.3 Integración de equipos de trabajo	52
2.4 Movimientos de integración de equipos de trabajo	54
2.4.1 Las rutinas de eficiencia.....	55
2.4.2 El disfrute	55
2.4.3 Las disciplinas	55
2.4.4 El don.....	55
2.4.5 El descubrimiento	56
2.4.6 La conciencia de límite	56
2.4.7 El servicio.....	56
2.5 Comunicación fluida de procesos de trabajo.....	57
2.5.1 Funcionalidades del entorno de la empresa.....	57
2.6 Cohesión de equipo	59
2.6.1 Cohesión interna	60
2.6.2 Contraposición con un equipo cohesionado	64
2.6.3 Factores que influyen en la cohesión de un equipo	65
TITULO III.....	67
3. Motivación	67
3.1 Motivación y conducta.....	69
3.2 Motivación laboral.....	69
3.3 Estrategia de la motivación laboral.....	70
3.4 Factores motivantes en el trabajo	74
3.4.1 Factores des motivantes en el trabajo	75
3.5 Clases de motivación	77
3.5.1 Motivos Fisiológicos.....	77
3.5.2 Motivos Sociales.....	77
3.5.3 Motivos Psicológicos	77
3.5.4 Motivación del equipo de trabajo	78
3.6 Motivación enfocada en el desempeño	81
3.6.1 Evaluación del equipo de trabajo.....	83
3.6.2 Diferenciación entre Trabajo en grupo y Trabajo en equipo.....	84
TITULO IV	86
4. Relaciones interpersonales y su incidencia en el desempeño laboral	86
4.1 Relaciones con los empleados	87
4.2 Conflictos laborales	87
4.2.1 Según el tiempo de duración	87
4.2.2 Según el carácter del empleador	88
4.2.3 Según la manera de contratar	88
4.2.4 Según el lugar de ejecución del trabajo.....	89
4.2.5 Según la extensión de la jornada laboral	89
4.3 Políticas de relaciones laborales	89
4.3.1 Política paternalista.....	90

4.3.2	Política autocrática.....	90
4.3.3	Política de reciprocidad.....	90
4.3.4	Política participativa	91
HIPÓTESIS		92
	Definición Conceptual.....	92
	Definición Operacional	93
MARCO METODOLÓGICO		94
	Tipo de Investigación.....	94
	Diseño de la Investigación.....	94
	Población y muestra	94
	Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos.....	95
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN		98
	Presentación (tablas y gráficos)	98
	Comprobación de hipótesis	146
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		150
	Conclusiones.....	150
	Recomendaciones	151
C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		
	Tangibles	152
	Virtuales	153
ANEXOS		154
	Anexo A. Plan aprobado	154
	Anexo B: Glosario técnico	170
	Anexo C. Encuesta de clima laboral	173

TABLA DE CUADROS

Tabla N° 1 Información de la Población	94
Tabla N° 2 Escala de Medición	96
Tabla N° 3 Parámetros de medición	97
Tabla N° 4 Pautas de control	97
Tabla N° 5 Pregunta 1. Funciones del puesto y responsabilidades	98
Tabla N° 6 Pregunta 2 Área de trabajo	99
Tabla N° 7 Pregunta 3 Cambio de unidad	100
Tabla N° 8 Pregunta 4 Orgullo del trabajo	101
Tabla N° 9 Pregunta 5 Puesto de trabajo	102
Tabla N° 10 Pregunta 6 Reconocimiento trabajo y esfuerzo	103
Tabla N° 11 Pregunta 7 Desempeño	104
Tabla N° 12 Pregunta 8 Ideas y sugerencias	105
Tabla N° 13 Pregunta 9 Desarrollo de habilidades	106
Tabla N° 14 Pregunta 10 Valoración del trabajo	107
Tabla N° 15 Pregunta 11 Relaciones interpersonales miembros dirección	108
Tabla N° 16 Pregunta 12 Relaciones interpersonales	109
Tabla N° 17 Pregunta 13 Funciones del personal	110
Tabla N° 18 Pregunta 14 Diferencias cargas de trabajo	111
Tabla N° 19 Pregunta 15 Trabajo en equipo	112
Tabla N° 20 Pregunta 16 Apoyo para la integración en la institución	113
Tabla N° 21 Pregunta 17 Rivalidades personales	114
Tabla N° 22 Pregunta 18 Compañerismo y colaboración	115
Tabla N° 23 Pregunta 19 Compañerismo y colaboración con el personal de otras Unidades	116
Tabla N° 24 Pregunta 20 Comunicación efectiva de objetivos y metas institucionales	117
Tabla N° 25 Pregunta 21 Asuntos y cambios importantes	118
Tabla N° 26 Pregunta 22 Expectativas de desempeño	119
Tabla N° 27 Bienestar personal	120
Tabla N° 28 Pregunta 24 Trabajo en equipo	121
Tabla N° 29 Pregunta 25 Forma de trabajo del jefe	122
Tabla N° 30 Pregunta 26 Trato de los jefes	123
Tabla N° 31 Pregunta 27 Apoyo de los jefes	124
Tabla N° 32 Pregunta 28 El MIES es un lugar amigable para trabajar	125
Tabla N° 33 Pregunta 29 Organización de eventos para la integración	126
Tabla N° 34 Pregunta 30 Recomendaciones	127
Tabla N° 35 Pregunta 31 Me gusta mi trabajo	128
Tabla N° 36 Pregunta 32 Futuro profesional	129
Tabla N° 37 Pregunta 33 Remuneración	130
Tabla N° 38 Pregunta 34 Visión de la institución	131
Tabla N° 39 Pregunta 35 Metas propuestas	132
Tabla N° 40 Pregunta 36 Cumplimiento de plazos	133
Tabla N° 41 Pregunta 37 Lugar físico donde trabajar	134
Tabla N° 42 Pregunta 38 Ambiente de trabajo	135
Tabla N° 43 Pregunta 39 Recursos y equipos necesarios	136
Tabla N° 44 Pregunta 40 Medio de comunicación	137
Tabla N° 45 Pregunta 41 Información oportuna	138
Tabla N° 46 Pregunta 42 Capacitación área de interés	139
Tabla N° 47 Pregunta 43 Capacitación	140
Tabla N° 44 Pregunta 44 Permisos	141
Tabla N° 48 Indicadores del Clima Organizacional	143

Tabla N° 50 Indicadores del Desempeño Laboral	143
Tabla N° 51 Relación Clima Organizacional y Desempeño Laboral Ideal vs Real.....	145
Tabla N° 52 Frecuencias Observadas	148
Tabla N° 53 Frecuencias Esperadas.....	148
Tabla N° 54 Calculo del Ji Cuadrado χ^2	149

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Pregunta 1 Funciones del puesto y responsabilidades	98
Gráfico N° 2 Pregunta 2 Área de trabajo	99
Gráfico N° 3 Pregunta 3 Cambio de unidad	100
Gráfico N° 4 Pregunta 4 Orgullo del trabajo	101
Gráfico N° 5 Pregunta 5 Puesto de trabajo.....	102
Gráfico N° 6 Pregunta 6 Reconocimiento trabajo y esfuerzo.....	103
Gráfico N° 7 Pregunta 7 Desempeño	104
Gráfico N° 8 Pregunta 8 Ideas y sugerencias	105
Gráfico N° 9 Pregunta 9 Desarrollo de habilidades	106
Gráfico N° 10 Pregunta 10 Valoración del trabajo	107
Gráfico N° 11 Pregunta 11 Relaciones interpersonales miembros dirección	108
Gráfico N° 12 Pregunta 12 Relaciones interpersonales	109
Gráfico N° 13 Pregunta 13 Funciones del personal	110
Gráfico N° 14 Pregunta 14 Diferencias cargas de trabajo.....	111
Gráfico N° 15 Pregunta 15 Trabajo en equipo	112
Gráfico N° 16 Pregunta 16 Apoyo para la integración en la institución	113
Gráfico N° 17 Pregunta 17 Rivalidades personales	114
Gráfico N° 18 Pregunta 18Compañerismo y colaboración	115
Gráfico N° 19 Pregunta 19 Compañerismo y colaboración con el personal de otras Unidades	116
Gráfico N° 20 Pregunta 20 Comunicación efectiva de objetivos y metas institucionales.....	117
Gráfico N° 21 Pregunta 21 Asuntos y cambios importantes	118
Gráfico N° 22 Pregunta 22 Expectativas de desempeño.....	119
Gráfico N° 23 Pregunta23 Bienestar personal.....	120
Gráfico N° 24 Pregunta 24 Trabajo en equipo	121
Gráfico N° 25 Pregunta 25 Forma de trabajo del jefe	122
Gráfico N° 26 Pregunta 26 Trato de los jefes	123
Gráfico N° 27 Pregunta 27 Apoyo de los jefes.....	124
Gráfico N° 28 Pregunta 28 El MIES es un lugar amigable para trabajar.....	125
Gráfico N° 29 Pregunta 29 Organización de eventos para la integración.....	126
Gráfico N° 30 Pregunta 30 Recomendaciones	127
Gráfico N° 31 Pregunta 31 Me gusta mi trabajo	128
Gráfico N° 32 Pregunta 32 Futuro profesional	129
Gráfico N° 33 Pregunta 33 Remuneración	130
Gráfico N° 34 Pregunta 34 Visión de la institución.....	131
Gráfico N° 35 Pregunta 35 Metas propuestas	132
Gráfico N° 36 Pregunta 36 Cumplimiento de plazos	133
Gráfico N° 37 Pregunta 37 Lugar físico donde trabajar.....	134
Gráfico N° 38 Pregunta 38 Ambiente de trabajo	135
Gráfico N° 39 Pregunta 39 Recursos y equipos necesarios.....	136
Gráfico N° 40 Pregunta 40 Medio de comunicación	137
Gráfico N° 41 Pregunta 41 Información oportuna.....	138
Gráfico N° 42 Pregunta 42 Capacitación área de interés	139
Gráfico N° 43 Pregunta 43 Capacitación	140

Gráfico N° 44 Pregunta 44 Permisos	141
Gráfico N° 45 Comparativo del Clima Organizacional y Desempeño Laboral.....	146
Gráfico N° 46 Representación de la comprobación de la hipótesis	149

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Circuito del comportamiento en la organización	39
Ilustración 2. Comportamiento de los miembros	39
Ilustración 3. Respuestas a la Insatisfacción Laboral.....	45

B. INFORME FINAL DEL TRABAJO DE GRADO ACADÉMICO

INTRODUCCIÓN

Para comprender la importancia del Clima Organizacional se debe primero entender que una organización es un sistema abierto, un sistema que se comporta y se desarrolla a partir de los estímulos externos y el proceso interno de sus órganos sociales. Como se plantea desde una perspectiva teórica, la organización es un sistema donde esta efectúa una estrecha y mutua relación con el entorno. De igual modo, La organización como sistema orgánico abierto y viviente, se constituye de mecanismos de absorción y repulsión de elementos.

Con base en lo antes mencionado, al ser la organización un sistema abierto este se ve afectado por los factores socio ambiental. Por lo cual, al existir un clima no apto para el desarrollo de la organización, esta de enferma y decae.

Para poder identificar dichos factores de riesgo en el buen desarrollo de la organización es necesario desarrollar periódicamente exámenes a la organización, conocidos como Estudios de Clima Organizacional.

Un buen clima organizacional ayuda a un fortalecimiento de cuerpo organizacional, encaminada hacia la excelencia y el éxito.

Muchas organizaciones están constantemente en la búsqueda de mejorar su servicio; es por esto, que el estudio de clima organizacional cumple un rol fundamental, ya que este nos permite ver y evaluar la organización y la percepción que tienen los funcionarios acerca de la organización, detectando así los problemas que surgen, ya sea entre pares o con sus superiores, permitiendo de esta manera mejorar la calidad de trabajo y el desempeño.

El Clima Organizacional se entiende el conjunto de condiciones y atributos que deben de existir de forma permanente en un buen ambiente de trabajo ya que las mismas son percibidas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta y desempeño en las funciones asignadas.

Trabajar en equipo y obtener un clima laboral de los trabajadores, es un reto importante para las instituciones y empresas ya que las tendencias apuntan hacia modelos de organización basados en equipos auto gestionados.

Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la empresa en general. Por consiguiente, consideramos que un adecuado clima organizacional influirá directamente sobre la gestión de la empresa y, por tanto, en el cumplimiento de sus metas.

El objetivo de este análisis es desarrollar unas herramientas para establecer un modelo que se pueda implementar en la mejoría del clima organizacional del MIES perfeccionando sus resultados organizacionales.

Es por eso que creo pertinente la realización de esta investigación, este es el caso de los funcionarios del MIES de la Dirección Provincial Pichincha, la cual ha contado con un personal mayoritariamente femenino un 95% son mujeres y un 5% son hombres, cabe indicar que se ha evidenciado un bajo clima organizacional de los funcionarios, ya que se puede evidenciar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores del MIES, se evidencia notablemente en la eficiencia y productividad de una organización. Ya que la importancia del conocimiento del clima organizacional se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión organizacional, así como su productividad y obtener un ambiente adecuado en el desempeño de sus funciones, que muchas veces por evidentes, no se toman en cuenta o no se aplican con una mínima disciplina.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Preguntas

- ¿El clima organizacional desfavorable afecta el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)?
- ¿De qué manera incide el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)?

Objetivos

General

- Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha).

Específicos

- Diagnóstico del Clima Organizacional actual del MIES (Dirección Provincial Pichincha).
- Diseñar un plan de mejora continua del Clima organizacional para fortalecer el desempeño de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha).
- Establecer que aspectos del Clima Laboral están influyendo en el desempeño de los funcionarios

Justificación e importancia

Alcanzar un excelente ambiente organizacional adecuado es un reto importante porque las tendencias apuntan hacia modelos de organización basados en equipos auto gestionados.

Con esta investigación queremos reforzar la calidad de los trabajadores del MIES-INFA para mejorar las relaciones interpersonales, así como su productividad y obtener un ambiente adecuado en el desempeño de sus funciones, que muchas veces por evidentes, no tenemos en cuenta o no aplicamos con una mínima disciplina. En la investigación se tratará aspectos que deberían ser considerados en el trabajo de los equipos porque condicionan fuertemente su éxito ya que se pretende conocer los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores que impactan significativamente en su rendimiento, en llegar a conocer el trabajo en grupo y, en el sentido real de pertenencia, en la comunicación, en el liderazgo y fundamentalmente en la satisfacción laboral, y se lo realizará a través de un estudio que permita establecer alternativas de mejora para su inmediata atención.

El clima laboral no depende únicamente de las relaciones internas entre trabajadores, existen otros factores que influyen como las normas internas que maneja la empresa, la comunicación empresa-trabajador, la capacitación y el seguimiento que se brinde al trabajador según sus necesidades, las retribuciones y beneficios que se otorguen, etc. Un mal clima laboral afecta el rendimiento de los trabajadores y por consecuencia afecta y disminuye la productividad o calidad del servicio.

Es así que se realiza este trabajo para alcanzar los niveles de satisfacción, crecimiento profesional y personal en el personal con el fin de lograr la unión de todos los procesos de la empresa para desarrollar sistemas de gestión complementados en alcanzar los objetivos institucionales y personales para alcanzar mayor productividad y por ende mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores, también se desea alcanzar los objetivos institucionales y lograr una empatía y satisfacción tanto de los trabajadores y jefaturas para alcanzar una institución participativa, dinámica y

con un excelente equipo formado por personas que se desarrollen en conjunto y alcanzando el Talento Humano de excelencia.

Esta investigación es factible económica y administrativamente. Económica, porque será autofinanciada por el estudiante y administra porque contamos con todos los departamentos que conforman la Dirección Provincial Pichincha del MIES quien apoya al proyecto. El estudio es viable porque se emplearán instrumentos validados y la aplicación de los mismos. Adicionalmente, los resultados que se obtengan servirán para el lugar donde se realizará y al mismo tiempo para conocimiento de los estudiantes. Cumpliendo así sistemáticamente los objetivos que serán planteados y comprobando una hipótesis establecida.

MARCO REFERENCIAL

Ministerio de Inclusión Económica y Social

Antecedentes

El Ministerio de Inclusión Económica y Social promueve y fomenta activamente la inclusión económica y social de la población, para asegurar una adecuada calidad de vida de todos y todas. En esta línea, el MIES, garantiza los derechos de niños, niñas y adolescentes en el Ecuador, poniendo en ejecución planes, normas y medidas que imparte el Gobierno Nacional en materia de protección integral a los niños, niñas y sus familias. Su gestión se desarrolla en cuatro líneas de acción: Desarrollo Infantil, Protección Especial, Participación, Atención en Riesgos y Emergencias.

En Desarrollo Infantil, el MIES atiende a cerca de 500 mil niños y niñas, de entre 0 y 3 años, en cuidado diario, alimentación, estimulación, formación y capacitación familiar.

Niños, niñas y adolescentes son atendidos por Protección Especial, cuando se encuentran en situación de: maltrato, abuso, explotación sexual y laboral, víctimas de trata y tráfico, migración, perdidos, con padres privados de la libertad, con discapacidad, embarazo adolescente, mendicidad. Lo hace con acciones de prevención, exigibilidad y restitución de derechos.

La participación ciudadana de los niños, niñas y adolescentes del Ecuador es también una de las prioridades del MIES, por lo que se promueve espacios para que éstos participen y opinen sobre los temas que les afectan. También genera movilización social para mantener y fortalecerla. Para ello, desarrolla una serie de mecanismos vinculados al desarrollo de capacidades de los actores sociales: familias, comunidades, niños, niñas y adolescentes, instituciones y otros actores sociales.

Así también, el MIES a través de su línea de Riesgos y Emergencias implementa estrategias para reducir la amenaza de niños, niñas, adolescentes y sus familias afectadas por desastres naturales, además de mecanismos de protección ante catástrofes individuales, situación de refugio y ayudas médicas emergentes a las personas que necesitan de algún tipo de servicio, insumo, medicamento o bien, que no pueda ser entregada por ninguna otra institución pública de salud.

El Artículo 36 de la Constitución Política de la República, señala que las niñas, niños y adolescentes recibirán atención prioritaria y especializada en los ámbitos público y privado. La misma atención prioritaria recibirán las personas en situación de riesgo, las víctimas de violencia doméstica y sexual,

maltrato infantil, desastres naturales. El Estado prestará especial protección a las personas en condición de doble vulnerabilidad.

El Artículo 45 de la Carta Magna, establece que el Estado, la sociedad y la familia promoverán de forma prioritaria el desarrollo integral de las niñas, los niños y adolescentes y asegurarán el ejercicio pleno de sus derechos; se aplicará el principio de su interés superior, y sus derechos prevalecerán sobre los de las demás personas;

De acuerdo al Artículo 47 de la Constitución Política de la República, es deber del Estado asegurar la atención a niños y niñas menores de seis años, garantizando su nutrición, salud, educación y cuidado diario en un marco de protección integral de sus derechos, contra cualquier tipo de explotación laboral o económica, violencia, maltrato, explotación sexual o de cualquier otra índole, o contra la negligencia que provoque tales situaciones.

El MIES actúa utilizando modelos de gestión y atención unificados a los planes de desarrollo nacional y a la organización territorial de administración del Estado, entre sus funciones están:

- a. Ejecuta las políticas nacionales de desarrollo infantil, protección especial, participación y ejercicio de ciudadanía y apoyo a familias en situaciones de riesgo y emergencias.
- b. La provisión de servicios sociales básicos de protección y desarrollo de la niñez y adolescencia, apoyo a las familias, protección especial, atención en desastres y emergencias, promoción de la participación de la niñez y adolescencia y fortalecimiento del tejido social comunitario, sobre la base de las regulaciones y el control del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES.
- c. Desarrollar acciones de defensa, denuncia y vigilancia del cumplimiento de los derechos de la niñez y adolescencia.
- d. Contribuir y participar en la implementación y fortalecimiento del Sistema Nacional Descentralizado de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia.
- e. Promover y coordinar la participación de las organizaciones privadas y de la comunidad en general en acciones y programas dirigidos al bienestar de la niñez, adolescencia y sus familias.

f. Organizar los servicios sociales de protección y desarrollo de la niñez y adolescencia de prestación directa y delegada a terceros.

g. Autorizar a organizaciones privadas la prestación de servicios sociales, coordinar sus actividades y supervisarlas técnicamente.

h. Organizar y llevar un registro de prestadores de servicios sociales públicos y privados.

i. Ejercer la potestad pública en materia de adopciones.

j. Ejercer la representación del Estado Ecuatoriano ante organismos internacionales del área de niñez y adolescencia.

Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico No. 1: Recuperación del Rol Rector. El Ministerio de Inclusión Económica y Social busca recuperar su rol rector en la formulación de políticas públicas, excelencia de servicios y nueva institucionalidad mediante la depuración y especialización de las competencias propias en los ámbitos de su competencia.

Objetivo Estratégico No. 2: Consolidación de la estructura del MIES. Unificar en una sola estructura con dos grandes campos de acción: la inclusión social y el aseguramiento, instancias que se conforman de las atribuciones anteriores del MIES.

Objetivo Estratégico No. 3: Desconcentración. La desconcentración es un mecanismo de re-distribución del poder y democratización de la sociedad que se fundamenta en un nuevo modelo de Estado cimentado en la recuperación de su capacidad de rectoría, regulación, control, coordinación y se reafirma el rol de la re-distribución, dentro de un proceso de racionalización de la administración pública con clara división de competencias.

Ejes Estratégicos

Eje No.1: Protección Especial.-

Garantizar políticas y regulaciones para la protección especial, con la finalidad de promover, proteger y restituir los derechos de las y los ciudadanos en todo su ciclo de vida, con énfasis en niños, niñas,

adolescentes adultos mayores personas con discapacidad, en corresponsabilidad con la comunidad que aseguren el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos.

Eje No.2: Desarrollo Integral.-

Garantizar la gestión estratégica en la formulación, aplicación e implementación de las políticas, programas, normas e instrumentación que permitan fomentar y garantizar los derechos de niños y niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores y personas con discapacidad en el Ecuador para el ejercicio pleno de su ciudadanía en libertad e igualdad de oportunidades en el marco del buen vivir.

Eje No.3: Promoción y Movilidad.-

Coordinar la implementación de políticas, planes, programas, proyectos y servicios dirigidos a promover la generación de capacidades humanas y oportunidades productivas, para la inclusión económica y la movilidad social ascendente de las personas usuarias del bono de desarrollo humano y pensiones, vinculándolas en la estrategia del Vice ministerio de Inclusión Social y Ciclo de Vida.

Eje No.4: Aseguramiento No Contributivo.-

Asegurar las políticas, planes, programas y proyectos relacionados a transferencias monetarias, redes de descuento, crédito, servicios exequiales, pensión jubilar y asistencia frente a contingencias a las madres jefes de hogar, adultos mayores y personas con discapacidad; a través de un adecuado seguimiento y control de los servicios brindados a la ciudadanía a nivel Zonal, Distrital y Circutal.

Misión

Establecer y ejecutar políticas, regulaciones, estrategias, programas y servicios para la atención durante el ciclo de vida, protección especial, aseguramiento universal no contributivo, movilidad Social e inclusión económica de grupos de atención prioritaria (niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad) y aquellos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad.

Visión

Ser la entidad pública que ejerce la rectoría y ejecuta políticas, regulaciones, programas y servicios para la inclusión social y atención durante el ciclo de vida con prioridad en la población de niños,

niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y aquellos y aquellas que se encuentran en situación de pobreza, a fin de aportar a su movilidad Social y salida de la pobreza.

Valores Institucionales

La gestión del MIES se sustentará en los siguientes valores:

- **Equidad:** El Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES –INFA se orientará hacia la igualdad en los derechos e inclusión social de los usuarios a la prestación asistencial incluida en su cartera de servicios, con independencia de su condición social, considerando especialmente los criterios de atención a las personas con limitación al acceso a los servicios. Ello implica, igualmente, accesibilidad temporal y administrativa como instrumentos para lograr la equidad
- **Transparencia:** Todo lo que se haga en el MIES- INFA será de público conocimiento y estará disponible para que usuarios directos o indirectos conozcan, critiquen y observen, siempre y cuando esta divulgación no vulnere o atente contra los derechos de niñas, niños y adolescentes.
- **Eficacia:** La participación de los profesionales del MIES/INFA se orientará hacia la adopción de decisiones, métodos que garanticen el mejor resultado para la inclusión de los niños, adolescentes, adultos mayores y personas con discapacidad.
- **Eficiencia:** La eficiencia en la gestión de los recursos públicos es expresión del compromiso con la sociedad y garantía de viabilidad del propio servicio que presta el MIES/INFA, convirtiéndose en componente instrumental para facilitar la incorporación de nuevas prestaciones, recursos y tecnología.
- **Calidad:** Expresión del compromiso con la sociedad ecuatoriana, el MIES/INFA actuará bajo criterios de mejora continua de sus servicios y organización, impulsando la creación de grupos de mejora en las áreas críticas y calidad en todos los servicios que brinda.
- **Consenso:** El acuerdo mutuo entre los procesos y las personas debe dirigir los cambios y mejoras que se plantean en el ministerio.
- **Apuesta por la innovación:** Implica una aptitud pro-activa ante el cambio para la mejora abarcando aspectos como la formación continua, la gestión del conocimiento y el desarrollo tecnológico.
- **Orientación al resultado:** Conseguir que el trabajo de la organización se oriente a conseguir mejoras en los resultados obtenidos para los diferentes grupos de interés.
- **Comunicación abierta:** La posibilidad y necesidad de comunicarnos de una forma abierta y honesta entre las personas y los diferentes estamentos del ministerio

- **Respeto:** Respeto personal y profesional entre las personas del MIES/INFA independientemente de la profesión o las características individuales de cada persona.
- **Espíritu de equipo y entusiasmo:** Que posibilitan el máximo aprovechamiento de recursos y facilitan la cooperación entre profesionales, unidades y centros.
- **Mejora continua de la calidad:** Expresión del compromiso con la sociedad ecuatoriana, el MIES/INFA actuará bajo criterios de mejora continua de sus servicios y organización, impulsando la creación de grupos de mejora en las áreas críticas.
- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo y la coordinación entre las distintas personas y procesos del MIES/INFA para potenciar la sinergia y la fuerza del equipo humano.

Facultad de Ciencias Psicológicas

Antecedentes

El estudio de la psicología en nuestro país se inició en Universidad Central, en la Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación; por lo mismo, en sus orígenes estuvo orientada especialmente al campo educativo, para la formación de profesores de Psicología y luego Psicólogos Educativos y Orientadores Vocacionales.

La Facultad de Ciencias Psicológicas es la unidad académica de la Universidad Central del Ecuador, creada para la formación de profesionales en las especialidades de Psicología Clínica, Psicología Industrial, Psicología Infantil y Psicorehabilitación, con un plan de estudios de cinco años divididos en dos años de formación básica, dos de especialización y un año de prácticas pre profesionales y trabajo de investigación.

Misión

Formar profesionales Psicólogos con un amplio sentido humanista, excelencia académica, técnica y científica para promover el desarrollo psíquico individual y social de la población ecuatoriana y latinoamericana.

Visión

Facultad líder a nivel nacional e internacional en la formación de psicólogos competitivos en las políticas de cambio y en la actualización científica, técnica y humana, consolidada en sus relaciones institucionales y en los recursos humanos altamente capacitados.

MARCO TEÓRICO

TITULO I

1. Clima laboral y sus tipos

La preocupación por el clima organizacional se sitúa en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral.

Desde que el clima organizacional despertó interés, numerosos estudiosos del comportamiento organizacional lo han llamado de diferentes maneras como ambiente, atmósfera, clima laboral, ambiente interno de la organización, el clima organizacional es como una etiqueta distintiva de cada organización, por lo tanto, las organizaciones tienen su clima en específico y esto estará determinado por múltiples factores, los cuales a su vez son evaluados y medidos a través de la percepción de los empleados.

De acuerdo con varios especialistas la gestión en las empresas está en continuo movimiento por ende los cuestionarios de clima laboral son importantes para conocer las opiniones de los empleados sobre distintos aspectos, además de que la política de estas empresas debe ser realista en cuanto a conocer puntos débiles y fuertes de su entorno. Así también se menciona la necesidad de medición de las partes, en este caso relativas al personal de la empresa y que integran los procesos para la propia asignación de recursos y satisfacción de necesidades.

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones, puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo, así como en el tamaño, la estructura y las políticas de recursos humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo, es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación,

ausentismo, por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización

A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Según Robbins, la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones.

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de

nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo -que es el hecho de no asistir al trabajo y la impuntualidad -que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido. La productividad -una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual.

1.1 Delimitación conceptual

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

Esto incurre directamente en el sector de desempeño y la organización la cual permite la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está ligado con el saber dominar, con los comportamientos y actitudes de las personas, con su manera de relacionarse y el desarrollo al momento de trabajar y con la actividad de cada uno.

Para obtener un área adecuada para un buen clima laboral se puede proporcionar con liderazgo, con la cultura y con un buen sistema de gestión, y esto será parte del conjunto de políticas personales y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con la implementación y adecuado uso de técnicas precisas, para poder evaluar el clima laboral que existe en la empresa se podría implementar escalas de evaluación es una de las opciones que consiste en que se establecen unos niveles de rendimiento para cada uno de los criterios que se pretenden evaluar.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos factores estructurales; además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas ,factores sociales.

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Sleider, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables como son objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo a las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

El clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación o desmotivación de los empleados.

Idaberto Chiavenato, en su libro "Administración de Recursos Humanos" toma el modelo motivacional de Maslow para explicar el clima organizacional que depende del grado de motivación de los empleados. Afirma que la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades superiores como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales:

1. Sentirse bien consigo mismos
2. Sentirse bien con respecto a los demás
3. Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida

Darío Rodríguez (1992) es un concepto multidimensional en el sentido que abarca varias variables organizacionales, tales como: variables estructurales es decir tamaño de la organización, estilo de dirección, variables del ambiente social, compañerismo, conflictos, las cuales en su conjunto darán una visión global de la organización; lográndose esto a través de las percepciones compartidas de los miembros de la organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas formas que afectan dicho trabajo.

1.2 Importancia del clima laboral

El clima laboral determina un papel muy importante ya que diferencia a las empresas de éxito de las empresas comunes, hay que desarrollar un genuino interés para conseguir aquella meta, desde que el tema de clima laboral es algo fundamental para el desempeño para un buen desarrollo de la empresa se la ha llamado de diferentes maneras menciono algunas ambiente, atmósfera, clima organizacional, cabe recalcar que solo en las últimas décadas han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Hay que señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub climas que coexisten simultáneamente, por ejemplo en un área de la organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

Un buen clima se dirige hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Si se obtendría un clima laboral estable seria de mucho beneficio para la empresa ya que abrir un breve reducimiento de los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Tener un buen clima laboral nos beneficia totalmente en nuestro trabajo favorece nuestro bienestar emocional, este hecho nos motiva a seguir adelante y mejora nuestro rendimiento como trabajadores, no solamente nosotros o nuestros compañeros pueden influir en este clima, sino también nuestros superiores ya ellos son lo que no organizan el área de trabajo y donde se va a desarrollar. Cuando en el área de trabajo es muy agradable y armónico, el buen trato y la solidaridad en un equipo de trabajo salta a la vista acorde al desempeño que ellos tengan.

Independientemente del trabajo ya que somos seres humanos puede ser alguien este de mal humor o puede errar en algún hecho o acción, pero esto no debe significar el irrespeto a los compañero del medio de trabajo, debe apartar aquellas cosas y dirigir con respeto a los demás.

El clima laboral ideal se genera de muchas manera pero una de la que se considera importantes son la claridad, apoyo y retos. La claridad en saber lo que tenemos que realizar en nuestro medio de trabajo y de qué manera debemos concluir el trabajo para obtener el resultado esperado, el apoyo se refiere a poder contar con los compañeros respectivos del área de trabajo y superiores incentivando nuestra labor diaria para el mayor desempeño y retos porque sin ellos no tiene sentido el esfuerzo para concluir el trabajo, ya que el deseo de superación y las ganas de progresar son muy importantes en todo tipo de trabajo

Conseguir y mantener un buen clima laboral es tan importante como la ejecución de las metas de la empresa, pues si no se cuenta con un buen ambiente las personas no laborarán al 100% sus capacidades.

Para lograr esto, es indispensable que los directivos de recursos humanos comprendan que en primer lugar su empresa está conformada por personas que desempeñan y desarrollan sus labores y, por ende, es entre ellos que tienen que mantener una buena relación para contar con un equipo de trabajo que persigue el mismo fin y no con un simple grupo de personas que laboran en el mismo lugar.

Hay que darse cuenta que cada persona es diferente y tienen distintos objetivos y es tarea de recursos humanos establecer un buen clima y que las metas organizacionales se conviertan en denominador común de todos que conforman dicha empresa, el clima laboral está atravesado por diversos aspectos como por ejemplo, las relaciones de poder, estas últimas son algo imposible de evitar y la empresa tiene que cuidar éstos aspectos a fin de que no atenten contra el clima laboral favorable.

Sería muy beneficioso tener espacios de reflexión tanto particular como grupal donde se pueda expresar o poner en palabras el malestar que pueda tener un empleado o miembro de la organización para que sean discutidos los problemas existentes, hay que fomentar el reconocimiento por las labores bien realizadas por parte de los trabajadores.

1.3 Tipos de clima laboral

Para Idaberto Chiavenatodeterminar el tipo de Clima laboral es un desafío indispensable para establecer equipos de trabajo autogestionado que dependen de las relaciones y el sistema en el que se desarrollan las personas para alcanzar el nivel de satisfacción deseado, el cuál identifica varios tipos de Clima Organizacional como:

1.3.1 Clima de Tipo Autoritario

Autoritarismo explotador

Se la reconoce porque la administración no posee confianza en sus empleados, el ambiente que se divisa es de desosiego, la interacción entre los empleados y los superiores no es muy continua y las decisiones son tomadas solo por los jefes, ellos en conclusión son los que forman la exclusiva.

El ambiente donde desarrollan el área de trabajo es cerrado, represivo y desfavorable, muy pocas veces se reconoce el trabajo bien hecho y las decisiones tomadas por los administradores casualmente son intereses muy apartado del beneficio a la empresa.

Autoritarismo Paternalista

Se la reconoce porque la administración posee confianza en sus empleados, se emplean las recompensas y las multas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la administración distribuye las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

La gran parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados muy estable, sin embargo lo protegen pero se fijan totalmente de su conducta, solo en pocas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización.

También en este clima el ambiente donde desarrollan el área de trabajo es cerrado y desfavorable.

1.3.2 Clima de Tipo Participativo

Consultivo

Se la reconoce porque la administración posee confianza en sus empleados pero a diferencia entre la anterior es que poseen una interacción fluida entre ambas partes el empleado y la administración, se organiza y se distribuye las actividades de la empresa y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. Dependiendo el puesto asignado los trabajadores toman decisiones específicas acorde al área encargada y así facilitan la toman de decisiones ya que es más fácil saber qué soluciones se da a los problemas que suele crearse en su entorno laboral.

Participación en grupo

Se la reconoce porque la administración posee confianza en los empleados, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos.

Se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad, respeto y las responsabilidades son compartidas para una mayor eficacia. El éxito de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo objetivo y cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados.

Entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias, pero para cumplir esta meta, es realmente importante también que los administradores de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención, ya sea con motivación, remuneración o incentivos para que el resultado esperado sea un éxito total.

1.4 Teorías y sistemas del clima laboral

Las teorías que más relación establecen para alcanzar un clima laboral adecuado según la investigación son las siguientes:

1.4.1 Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor

Han sido muchos los estudios que se han realizado al objeto de establecer una tipología de estilos de dirección. Entre ellos, nosotros nos centraremos en el realizado por Douglas McGregor en 1960.

Douglas McGregor fue una figura ilustre de la escuela administrativa de las relaciones humanas de gran auge en la mitad del siglo pasado, cuyas enseñanzas, muy pragmáticas, tienen aun hoy bastante explicación a pesar de haber soportado el peso de cuatro décadas de teorías y modos gerenciales.

McGregor define los estilos de dirección en función de cuál sea la concepción que se tenga del hombre; así pues, a partir de su *teoría X* y de su *teoría Y*, señala la existencia de dos estilos de dirección: estilo autoritario y estilo participativo.

Todos tenemos cierta forma de ver el mundo. McGregor con su libro “El lado humano de las organizaciones, irrumpió con la versión complementarias en un momento necesario. McGregor afirma que al administrar una empresa se pueden asumir dos posturas:

-La primera es: si creo que el hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad. A este conjunto de creencias las llamó Teoría X.

-La segunda postura es: si creo que las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; que las personas pueden auto controlar su trabajo; que una persona normal procura asumir responsabilidades; que la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos. Este grupo de supuestos lo llamo Teoría Y.

McGregor ve estas dos teorías como dos actitudes absolutamente separadas. La *teoría Y* es difícil de poner en práctica en operaciones grandes de la producción en masa, pero puede ser utilizada inicialmente en el manejo de encargados y profesionales

En “el lado humano de la empresa” McGregor demuestra como la *teoría Y* afecta la gerencia de promociones y de sueldos y del desarrollo de encargados eficaces. Dice también que es parte del trabajo del encargado de ejercitar autoridad, y hay los casos en los cuales éste es el único método de alcanzar los resultados deseados. Sin embargo, en situaciones donde es posible obtener los objetivos, es mejor explicar la materia complementada de modo que los empleados asuman el propósito de una acción, ejerciendo de esta forma un mejor trabajo que si lo hubiesen estando realizando simplemente bajo una orden que no entienden.

El libro de McGregor es un manifiesto a cambiar la forma en que se administra a las personas. En 1960, cuando se publicó, constituyó el inicio a una importante tendencia a favor de reconocer en el empleado su valor de ser humano integral. El empleado de la moderna sociedad de organizaciones ya no es motivado por la coacción, o el temor, como ocurría en las primeras sociedades industriales. El empleado moderno halla sus motivaciones en la parte superior de la famosa pirámide de Maslow: el reconocimiento, la autoestima, la capacidad de realización.

En base a esto, McGregor propone un modelo de gestión de recursos humanos denominado de “integración y autocontrol” en el que, una vez establecidos los objetivos empresariales, el empleado define sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento, y cómo se autoevaluará. McGregor propone este modelo como un medio efectivo de generar “compromiso”, un tema que empezaba a preocupar a la gerencia. Así mismo, critica a la evaluación del desempeño tradicional, debido a sus defectos de subjetividad y carencia de equidad, y a sus efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del empleado. Describe un modelo de *Teoría Y* en práctica, el “plan Scanlon”, en el que la administración genera la participación activa de sus empleados en programas de reducción de costos, compartiendo los beneficios del esfuerzo conjunto. En este modelo, el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte. Es muy importante el clima creado por el gerente, que más allá de su personalidad o su estilo de liderazgo, transmita integridad y coherencia con un conjunto de principios en los que el respeto al ser humano es un asunto prioritario.

En conclusión podríamos decir que el mensaje trascendente que McGregor con su obra dejó al mundo desarrollado, es que una sociedad que genera calidad de vida empieza a existir por el reconocimiento básico del ser humano en su dimensión integral, y por tener fe en sus potencialidades

Para finalizar, resumimos a continuación de forma esquemática cuales son las características que describirían a las personas que se podrían englobar dentro de cada una de las teorías, y cuál es el estilo de dirección que se llevaría a cabo en cada uno de los casos.

En la publicación que hiciera el autor sobre "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

Teoría x

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

- Presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente.

Teoría Y

Se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa, a los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino tratarán de obtenerla.
- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.
- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol al servicio de objetivos con los que se sienten comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- Capacidad de las personas de ejercer un grado elevado de imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- En las condiciones de la vida industrial moderna solo se utiliza de forma parcial las potencialidades de los seres humanos.

Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:

- Considerar al individuo maduro y responsable.
- Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

SUPUESTOS DE LA TEORÍA X	SUPUESTOS DE LA TEORÍA Y
Trabajan lo menos posible	Consideran al trabajo natural como el juego
Carecen de ambición	Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían.
Evitan responsabilidades	En ciertas condiciones, buscan responsabilidades
Prefieren que las manden	Tienen imaginación y creatividad
Se resisten a los cambios	Sienten motivación y desean perfeccionarse
Son crédulas y están mal informadas	Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos
Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección	Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos.

1.4.2 Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert

Likert considera la estructura organizacional como aquella en que grupos se relacionan con grupos y en la que los administradores individuales, desempeñan el papel de “alfileres” de unión. La principal ventaja de la estructura grupal desde el punto de vista de la comunicación es que propicia la lealtad hacia diversos grupos, permitiendo así un libre intercambio de información. Además reveló que con este modelo se puede ejercer mayor influencia hacia arriba de la jerarquía, lo cual genera cambios en la productividad y el rendimiento de la organización.

Sumado al modelo de "alfileres de unión" Likert se interesó en diferenciar a las organizaciones efectivas de las inefectivas por medio de un cuestionario destinado a recoger las percepciones de los gerentes sobre las siguientes dimensiones estructurales y procesos organizacionales en su organización: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y rendimiento. El cuestionario arroja un perfil organizacional de la organización investigada que la ubica en alguno de los siguientes sistemas de administración:

1.- Sistema Autoritario - Coercitivo

2.- Sistema Autoritario - Benévolo

3.- Sistema Consultivo

4.- Sistema Participativo

La investigación de Likert lo llevo a creer que la diferencia podría encontrarse en una serie de dimensiones estructurales y procesos organizacionales.

1.- Liderazgo:

El liderazgo es una cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. Un verdadero líder siempre va un paso más adelante que su equipo, sin embargo no lo deja atrás, lo guía para crear más líderes. El saca lo mejor de los demás, un verdadero líder es aquel que motiva, da ánimo a sus empleados para que ellos puedan seguir sus mismos pasos.

2.- Motivación:

La motivación está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

3.- Comunicación:

Se puede definir como el dialogo o intercambio de información entre dos o más individuos. Sin comunicación entre las personas no hay trabajo colectivo, la insuficiencia de información induce a errores, se presentan malos entendidos o interpretaciones erradas de la realidad, sólo la información clara y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos problemas.

4.- Interacción:

Al referirse a la interacción dentro de una organización, nos referimos a la acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas preasignadas.

5.- Toma de decisiones:

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas disponibles o formas para resolver diferentes situaciones o problemas, sea actual o potencial, aún cuando no se evidencie un

conflicto latente. Las consecuencias de una buena o mala decisión puede tener repercusiones muy importantes como el éxito o fracaso de la empresa, para lo cual es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

6.- Establecimiento de metas:

El establecimiento de metas para una organización son los fines hacia los cuales se quiere encaminar y lograr alcanzar, con resultados específicos dentro de un periodo. Es importante no limitarse a lograr tan solo una meta, dentro de una empresa podemos encontrar varias finalidades.

7.- Control:

El control consiste en la regulación del sistema. Se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa. Además el control necesita de la intervención del directivo para evitar que se produzcan consecuencias indeseables. La actuación del administrador ira encaminada a solucionar los problemas que originan estas desviaciones. El proceso básico del control consta de una serie de acciones a realizar.

8.- Rendimiento:

El concepto de rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente o desempeño obtenido por cada unidad, individuo, equipo, departamento u organización que realiza una determinada actividad para lograr alcanzar los objetivos y metas previamente designadas.

La teoría de Clima Laboral de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- **Variables Causales.-** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- **Variables Intermedias.-** este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de

decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.

- **Variables Finales.-** estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

1.4.3 Teoría de los Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow, Herzberg (citado por Chiavenato, 1989) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial de crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de enriquecer el trabajo.

➤ Factores higiénicos o factores extrínsecos

Están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal.

Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo,

a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas motivación positiva, o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

A causa de esa influencia, más orientada hacia la insatisfacción, Herzberg los denomina factores higiénicos, pues son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Su efecto es similar al de ciertos medicamentos: evitan la infección o combaten el dolor de cabeza, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción.

➤ **Factores motivacionales o factores intrínsecos:**

Están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Sostiene que distintos tipos de experiencias producen satisfacción laboral e insatisfacción laboral. La concepción laboral tradicional dice que: la satisfacción e insatisfacción son lo extremos opuestos del mismo continuum y que los empleados se ubican en diversas etapas a lo largo del mismo. Sin embargo Herzberg y sus colaboradores señalaron que en realidad existen 2 direcciones, uno que va de la no satisfacción a la satisfacción y otro de la insatisfacción a la no satisfacción.



Fuente: Hellriegel Don, John W Slocum (1996) “Administración séptima edición” México Internacional Thosoneditors. Pg.472

FACTORES MOTIVACIONALES (DE SATISFACCIÓN)	FACTORES HIGIENICOS DE (INSATISFACCION)
Contenido del cargo(Como se siente el individuo e relación con su cargo)	Contexto del cargo(Como se siente el individuo en relación con la empresa)
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí1. 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales

Feder, B.J. 2000, "F.I. Herzberg

1.4.4 Sistemas de Administración planteados por R.Likert

Las características generales de cada uno de estos estilos son:

Sistema 1:

En organizaciones que emplean fuerza laboral intensiva y adoptan tecnología rudimentaria, el personal utilizado es de muy poca calificación profesional y de bajo nivel educativo. Área de producción de las empresas de construcción civil o industriales.

- Opera dentro del estilo autoritario explotador.
- Se basa en el temor y las amenazas.

- La comunicación es desde arriba y hacia abajo.
- Existe un importante distanciamiento psicológico entre el superior y el subordinado.
- Las decisiones se toman en la cúspide de la organización.

Sistema 1:

Comparación de Variables	Sistema 1
Proceso	Centralizado por completo en la cúpula de la organización,
Decisorio	que monopoliza la toma de decisiones.
Sistema de	Bastante precario, solo se presentan comunicaciones
Comunicación	verticales descendentes que llevan órdenes
Relaciones	Los contactos entre las personas provocan desconfianza.
Interpersonales	Se prohíbe la organización informal, pues se considera perjudicial. Los cargos asilan a las personas.
Sistema de	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias.
Recompensas	estricta a los reglamentos internos, las recompensas materiales son escasas

Sistema 2:

En empresas industriales que utiliza tecnología un poco más avanzada y fuerza laboral especializada, y que ejercen cierto tipo de coerción para no perder por completo el control sobre el comportamiento de las personas ocurre en el área de producción y montaje de la mayor parte de las empresas industriales y las oficinas de ciertas fábricas.

- Opera dentro del estilo autoritario benevolente.
- Consigue cumplimiento a través de las recompensas.
- Las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores.
- La información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar.
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa, pero está prescripto formalmente lo poco que puede ser delegado a los subordinados.

Sistema 2:

Comparación de Variables	Sistema 2
	Autoritario - Benévolo
Proceso	Centralizado en la Cúpula de la organización, permite
Decisorio	delegar un poco, sencillas y rutinarias.
Sistema de Comunicación	Relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.
Relaciones Interpersonales	Se toleran un poco. La organización informal es incipiente
Sistema de Recompensas	Y se considera una amenaza para la empresa. Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, aunque Con menos arbitrariedad. Las recompensas salariales son frecuentes, y las sociales son raras.

Sistema 3:

Empresas de servicios, como bancos o financieras, o en empresas industriales que tienen tecnología avanzada y políticas de personal más abiertas.

- Opera dentro del esquema consultivo.
- -Consigue cumplimiento como consecuencia de las recompensas, ocasionalmente hace uso de ciertos castigos y se busca algún involucramiento.
- El flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa.
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa y los subordinados pueden tener una cierta cantidad de influencia sobre lo que sucede dentro de sus unidades.
- Los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo.

Sistema 3:

Comparación de Variables	Sistema 3 Consultivo
Proceso	Consulta los niveles inferiores, permitido la delegación y participación de las personas
Decisorio	Se facilita el flujo de las comunicaciones verticales
Sistema de Comunicación	(Ascendentes y descendentes) y horizontales.
Relaciones	Se deposita relativa confianza en las personas. La empresa
Interpersonales	Estimula la organización informal. Trabajos en equipos espontáneos
Sistema de Recompensas	Énfasis en las recompensas materiales (especialmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Las sanciones son raras.

Sistema 4:

Se practica poco, predomina en organizaciones que utilizan tecnología compleja y donde el personal especializado y desarrollado, como en las agencias de publicidad, las empresas de consultoría en ingeniería, administración, auditoría y procesamiento de datos, etc.

- Opera bajo el sistema de gerenciamiento grupal.
- La gerencia se maneja con recompensas económicas.
- La gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal.
- La gerencia promueve el involucramiento del personal en establecer altos objetivos de performance.
- La gerencia promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos en el trabajo.
- La comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados y se realiza sobre base cierta.
- Los superiores y subordinados están muy próximos entre sí desde el punto de vista psicológico.
- La toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales.
- Existe una superposición entre los grupos donde el superior de una unidad es el subordinado de otra en una cadena sucesiva que Likert llama “linkingpins” (eslabones de enlace).

Sistema 4:

Comparación de Variables	Sistema 4 Participativo
Proceso	Delegado y descentralizado en su totalidad. La cúpula define la
Decisorio	Política y controla los resultados.
Sistema de Comunicación	Las comunicaciones son vitales en el éxito de la empresa.
Relaciones Interpersonales	Se comparte toda la Información
Sistema de Recompensas	Trabajo en equipo. Es importante la formación de grupos informales.
	Confianza mutua. Participación e involucramiento grupal intensos.
	materiales y salariales. Las sanciones son raras, y cuando se
	presentan, las deciden en grupo.

Likert no duda en que las organizaciones efectivas y eficientes han de posicionarse y operar bajo el Sistema 4, aunque hay algunas excepciones que se pueden presentar bajo las siguientes circunstancias:

- a. Necesidad de competencias técnicas muy específicas.
- b. Requerimientos de una supervisión centrada en el trabajo.
- c. Presencia de urgencias por encima de lo importante.
- d. Cuando el contexto opera bajo una “torta fija”.
- e. Funcionamiento de la organización sobre la base de la eliminación del contendor.
- f. Posicionamiento como retador (respecto del líder) que desea no atacar solamente los flancos.

Los beneficios que pueden conseguir estas empresas en el corto plazo pueden perderlas con el transcurso del tiempo y muy rápidamente. Es el tipo organizacional llamado “depredador”, en el mejor de los casos los beneficios a largo plazo se ven trastocados con actitudes de los participantes organizacionales que se orientan a la desmotivación tanto hacia su propio trabajo, como hacia su unidad departamental e incluso hacia la empresa en su conjunto. Estas empresas, según Rensis Likert, tienen por lo general una alta rotación de personal que en términos de alta migración de personal les hace perder a las personas más valiosas. En este perfil de empresas centradas en el trabajo se da además, y con mucha frecuencia un nivel alto de conflicto entre la gerencia y el personal.

Likert pone bien en claro que no existe una única forma mejor de relacionarnos con otras personas, y por lo tanto los superiores han de tener que considerar el perfil de sus subordinados, priorizando entre otras cosas sus habilidades, destrezas, competencias, necesidades, inquietudes y valores entre

otros. Donde Likert hace una contribución en relación con lo que él mismo denomina una serie de variables que todo gerente debe saber medir. Hoy en día existen métodos objetivos que nos permiten medir e identificar un perfil específico perteneciente a un empleado en particular, y hace mención a algunas de ellas. Entre otras:

El nivel de motivación personal.

El nivel de motivación grupal y organizacional.

El grado de lealtad y compromiso hacia la unidad y hacia la organización.

La medida en que los objetivos individuales y grupales pueden coincidir con los organizacionales.

El grado de confianza existente a través de las distintas jerarquías.

El grado de confianza existente entre los pares.

La eficacia del sistema de comunicación.

La medida en que los superiores tienen en cuenta las necesidades de los subordinados.

La medida en que la organización tiene en cuenta las necesidades del malajemente.

La medida en que la organización se esfuerza por el desarrollo de la carrera del miembro organizacional.

Esta información, entre múltiples otras, permite apreciar tanto al participante, al consultor, y al facilitador de cambio, la marcha de la empresa a través de lo que Rensis Likert llama el “sistema de interacción e influencia”. Haciendo esto en distintos momentos se podrá apreciar tanto las mejoras como los retrocesos, el origen tanto de unas como las otras, y que es lo que se debe hacer para trasladar y desplazar a la organización hacia el escenario preferido. Ya las sugerencias y recomendaciones que se hacían “a dedo” no necesitan hacerse más.

Como resultado de trabajos posteriores y sus respectivos hallazgos Rensis Likert identificó un sistema organizacional que iba más allá del Sistema 4 al que denominó Sistema 4 T (Modelo de Organización Total). El sistema 4 T emerge como consecuencia de la doble necesidad que tienen las organizaciones de mayor diferenciación y al mismo tiempo mayor integración. La organización bajo el sistema 4 T debe manejarse ante estas fuerzas opuestas a las que hay que sumar el hecho que muchos de sus superiores y resto del personal comienzan a reportar simultáneamente a dos personas lo que va en contra del mandato divino, por decir lo menos. Se hace imprescindible entonces tener en cuenta que la organización es función de la interacción de grupos de personas que deben actuar en forma coordinada a través de “relaciones de apoyo” entre todos ellos. Los superiores deben dar apoyo a sus subordinados

y los subordinados deben aprender a operar pidiendo apoyo a sus superiores, especialmente “bajo situaciones nuevas”.

El trabajo en equipo resulta de fundamental importancia ya que elimina en mayor medida los conflictos entre las personas. El sistema de interacción-influencia permita detectar los problemas antes que se sientan las consecuencias de los errores, puesto que el grado de compromiso de todos los miembros organizacionales a través de una fluida comunicación, permite manejar termómetros de performance que están visibles a los ojos de todos.

1.5 Diagnóstico del clima laboral

El diagnóstico de clima laboral es una herramienta que proporciona a la Institución el resultado o producto de seis factores de referencia a continuación serán mencionados.

1.5.1 Retroalimentación

Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

1.5.2 Normas socioculturales cambiantes

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos

1.5.3 Incremento en la interacción y la comunicación

La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

1.5.4 Confrontación

El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

1.5.5 Educación

Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar lo siguiente:

- El conocimiento y los conceptos
- Las creencias y actitudes anticuadas
- Las habilidades.

En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

1.5.6 Participación

Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

1.5.7 Energía y optimismo creciente

Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigido.

1.6 Clima laboral y sistema integrado

El clima laboral está determinado por la captación de los empleados de sus estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional, determinado por las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Sistema integrado es un sistema de gestión que constituye todos los sistemas y procesos en una estructura completa aprobando el trabajo como una sola unidad con los mismos objetivos. La gestión o sistema integrado proporciona una imagen clara de todos los aspectos de la organización, su interrelación y los riesgos relacionados, también representa minimizar la duplicación y facilitar la adopción de nuevos sistemas en el futuro.

Un sistema de gestión integrada va encabezado a organizaciones con un único sistema de gestión que integra dos o más normas de sistemas de gestión, para obtener correctamente la certificación de un

sistema de gestión integrada, tendrá que demostrar que dispone de un sistema de gestión que engloba todas las normas existentes de sistemas de gestión en una misma estructura.

Ventajas clave de un sistema integrado

- Mejora y protege la reputación de la marca
- Fomenta la gestión de riesgos
- Atrae la inversión
- Proporciona una ventaja competitiva
- Aumenta la percepción y satisfacción de las partes interesadas

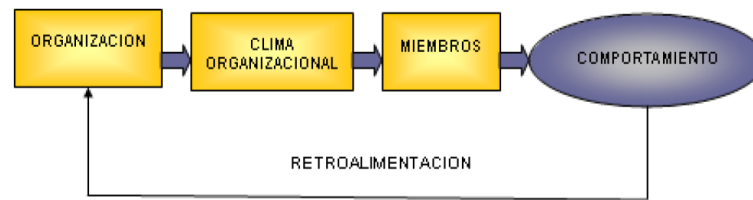
Debe evaluar la capacidad de integración de la organización, teniendo en cuenta los siguientes aspectos

- El alcance de la integración
- Los requisitos legales y otros requisitos reguladores
- Unos objetivos claros para el proyecto de integración
- Los niveles necesarios de competencia
- La situación política y cultural en la compañía

Lo más importante de este enfoque consiste en el hecho de que el comportamiento de un empleado no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. El Clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las estructuras del sistema organizacional y los factores dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros, este clima resultante impulsa determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, por lo cual, en el clima, completando el circuito, esto se puede apreciar en el siguiente diagrama.

Ilustración 1. Circuito del comportamiento en la organización



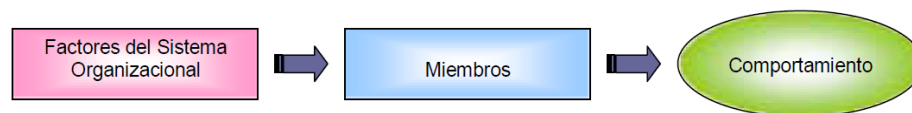
Fuente: Schneider y Hall, 1982.

Elaborado por: Autores.

La Evaluación del Clima laboral es un valiosa herramienta, especialmente cuando se valora a toda la organización, la técnica recomienda hacerlo por grupos de seis a quince personas, o demográficamente, cada nivel ha sido diseñado para determinar una de las variables claves que afectan el desempeño del empleado. Las encuestas deben ser tomadas con precaución para asegurar la confidencialidad de los empleados de manera que se sientan cómodos compartiendo sus verdaderas opiniones y perspectivas.

El conocimiento del clima laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que disponen los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen, la importancia de esta información se basa en la constancia de que el Clima Laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional en el siguiente diagrama se refleja el comportamiento de los miembros.

Ilustración 2. Comportamiento de los miembros



Fuente: Schneider y Hall, 1982.

Elaborado por: Autores.

1.7 Desarrollo de equipos auto gestionados y satisfacción laboral

Equipo de auto gestionado son grupos de empleados a los que se concede la supervisión administrativa de su área de trabajo. Esta supervisión incluye la delegación de actividades como la planificación, la programación, el seguimiento y la dotación del personal, se trata de funciones que los directivos normalmente llevan a cabo y en estos grupos los empleados actúan como supervisores de sí mismos, es decir son autosuficiente para tomar decisiones y corregir los errores en su punto de vista.

Un equipo auto gestionado es considerado que capaces de organizarse cómo hacer su propio trabajo entre ellos, pero cuando dentro de un equipo hay un líder, en cierta manera creo que se pierde el verdadero autoorganización y se rompe un principio de igualdad que considero básico entre los miembros del equipo, para llegar a ser un equipo de alto rendimiento.

1.7.1 Características de equipos auto gestionados

Grupos de 10 a 15 personas que toman las responsabilidades de quienes antes eran sus jefes esto quiere decir que se pongan en su lugar.

Deberán resolver problemas, implantar soluciones y deben ser responsables de resultados. Deben controlar el ritmo de trabajo, métodos de trabajo e inspección y asignaciones de trabajo métodos de trabajo e inspección.

Ventajas:

- Reducción de costos operativos.
- Aumento del compromiso del empleado con la organización.
- Habilidad para atraer y retener a las mejores personas.
- Rápida respuesta al cambio tecnológico.
- Mejora de la calidad, productividad y servicio al cliente.
- Más flexibilidad.
- Mayor respuesta a las necesidades de los trabajadores.

1.7.2 Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es tener es el índice en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones establecidas previamente. Puede manifestarse que la satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador.

La expectativa se forman a través de las comparaciones con otros empleados o con empleos previos, si la persona nota o cree que está en desventaja respecto a sus compañeros, tendrá poca satisfacción laboral, al igual que si considera que su trabajo anterior le ofrecía mejores condiciones, debe haber un balance para en vez de retroceder haya realmente un satisfacción laboral.

A mayor satisfacción laboral, mayor motivación y mayor compromiso del trabajador con sus tareas, sin embargo es lo contrario y la satisfacción laboral es poca, el trabajador no tendrá motivaciones y no pondrá demasiado empeño en su actividad diaria, la satisfacción en el trabajo puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo por eso es importante que estos aspectos sean tomado en cuenta, para muchos la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta.

En cambio para otros empleados, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha, a medida en que la motivación actúe a fin de satisfacer las necesidades, produce como consecuencia en el ámbito laboral, la satisfacción laboral, término que podemos ligarlo al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso entre otros, ligados a otros factores como la edad, la salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades en organizaciones laborales, políticas y sociales.

El mencionado concepto está centrado en la satisfacción de las necesidades dependiendo de ciertos y determinados factores laborales, pero siempre tomando en alta importancia a que la satisfacción se logra a través de los diversos factores que motiven al trabajador, de ahí se desprende que el bienestar laboral se descompone en dos columnas básicas la satisfacción de las necesidades y las aspiraciones de los individuos, ambos en relación con el trabajo.

La satisfacción laboral muchas veces es el resultado de todo lo que nos rodea de la cosas que no pasan o acciones hacia factores afines y hacia la vida en general que toman para el bienestar de nuestro trabajo, la satisfacción laboral depende mayormente del trabajador porque cada uno sabe que debe mejorar y a su vez se podrá mostrar a los superiores que se puede llegar a un mayor alcance.

Determinantes de la satisfacción laboral

Las situaciones, conflictos y demás variables en el área de desarrollo del trabajo determinan la satisfacción laboral, las pruebas señalan que los principales causas son un trabajo intelectualmente estimulante, condiciones favorables de trabajo, recompensas equitativas y colegas cooperadores.

Generalmente los empleados tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades en su totalidad y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre qué tan bien lo están haciendo, para darse cuenta en que deben mejorar, esto hace que el trabajo posea estímulos intelectuales.

Se ha captado que los trabajadores realizan sus tareas diarias y de la manera en que las concluye va hacer el resultado e influye profundamente en la satisfacción personal, si se realiza una modificación del puesto y las condiciones del trabajo, es posible en su totalidad mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Por eso explicábamos anteriormente que el área el trabajador realiza sus tareas es muy importante, pero si dejar a un lado la personalidad y los problemas que acarrear por su vida diarias se podría señalar algunos como el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo esto influye. Estas son muchas de las causas que la empresa no puede modificar ni prevenir, pero sí sirven para analizar al trabajador y ver en qué nivel relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores

Los metas de los trabajadores suelen ser pocos y esto puede provocan molestia, pero hay que mencionar que demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso ya pueden ser muy difícil de realizar, pero si hay una estabilidad y las metas se pueden realizar los experimentarán motivación y satisfacción. Cuando el salario es acorde al esfuerzo que realizan y les parece equitativo, las habilidades del individuo, fundado en las exigencias del puesto y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción para las dos partes tanto para el empleado y los administradores.

Los empleados en la actualidad busca que los cargos no sean estables que se pueda ascender y demostrar sus habilidad obtenidas y sentirse bien logrando la satisfacción laboral, quieren sistemas de pagos congruentes con sus expectativas, pero estos ascensos debe ser justo, honesta e imparcial de acorde a la evolución del empleado, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo, ellos se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo.

Prefieren los entornos cómodos, limpios e indiscutiblemente seguros, y con el mínimo de distracciones para poder realizar sus tareas con éxito, no debemos dejar a un lado que algunos empleados buscan la satisfacción por medio del trato a sus compañeros por eso brindan amistad y respaldo al momento de trabajar aunque se obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles.

1.7.3 Satisfacción y productividad

Se está dando mucho la importancia a la satisfacción del empleado en su área de trabajo y lo que esto puede llegar a ser muy productivo para la empresa, antes no se daba realmente la importancia a dicho tema, mucho se pregunta que si un empleado satisfecho es más productivo para la empresa.

La productividad quiere decir que es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización.

En las décadas de 1950 y 1960 se realizó una serie estudios y análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad el resultado de estos análisis fue que no encontraron una relación consistente, una de la primera teoría de 1990 fue que la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan simplificados en la afirmación de que un trabajador satisfecho laboralmente es un trabajador productivo. Es la década de 1930, 1940 y 1950 surgió por parte administradores de algunas empresas formaban reuniones con empleados, organizaban un día de campo así capacitaban a los supervisores para que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados pretendían que los trabajadores estuvieran con mayor comodidad y en un ambiente tranquilo.

Los análisis por años explican que una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14, pero la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos así permiten que el empleado de mucho mas de los límites. Pero ahora se analiza que la productividad del empleado en trabajos es referente al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su nivel de satisfacción. Esto da libertad al momento de ejecución de un trabajo, permite que los empleados se entregue a objetivosde superación en su propio trabajo pero teniendo los implementos necesarios. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo.

Está demostrado que los empleados no trabajan bien si tienen preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento y también está demostrado que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, la actitud es más tranquila y trabaja a la perfección. El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales. El efecto del éxito individual, que ayuda dar nuevos ímpetus a la personalidad y solidez, y la estabilidad en el trabajo.

El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad de la actitud adoptada por el trabajador frente a la actitud de satisfacción de su propia labor, o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Demostración de insatisfacción de los empleados

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras, se presenta cuatro respuestas que difieren en dos dimensiones: afán constructivo/destructivo y actividad/ pasividad, que se definen así.

➤ Lealtad

Incluye proteger a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente y hay que expresar mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore.

➤ Expresión

Implica proponer mejoras, analizar los problemas con supervisores, o jefes porque la insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación.

➤ Abandono

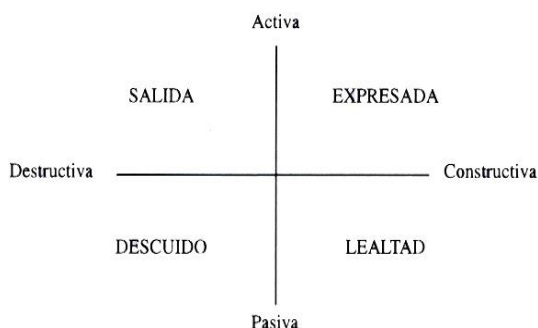
Incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia por eso que provoca la insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse.

➤ Negligencia:

Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores, expresa actitudes pasivas que permiten que la situación empeore.

Respuestas a la Insatisfacción Laboral

Ilustración 3. Respuestas a la Insatisfacción Laboral



Fuente: Robbins, 1996. Pag.197

Salida: Comportamiento dirigido a dejar la organización, buscar nuevo empleo, renuncia.

Expresada: Intento activo y constructivo de mejorar, sugerencias y discusión de mejoras con superiores.

Lealtad: Espera pasiva pero optimista de mejorar, incluye hablar bien de la organización.

Descuido: Permitir pasivamente que empeoren las condiciones de trabajo, incluye ausentismo, retrasos, esfuerzos pequeños y porcentaje de errores.

Importancia de la satisfacción laboral

A través de la investigación he llegado a conclusión que la satisfacción laboral es realmente importante para un funcionamiento de éxito para la empresa porque implica la producción de cada empleado, la satisfacción laboral ya forma parte de un gran interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores y además, por los siguientes motivos. Hay pruebas de que los trabajadores insatisfechos suelen renunciar a poco tiempo de estar en un trabajo, un total negativismo al momento de laborar y faltan a trabajar con más frecuencia.

Con las pruebas y demás estadísticas se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor ánimo, la satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado al momento de desempeñar sus trabajos.

Causas de Satisfacción Laboral

Se ha estudiado y se concluido que hay varios modelos explicativos sobre el concepto de satisfacción laboral, los cuales proponen que la misma está basada en diferentes causas, entre las que podemos mencionar la satisfacción de las necesidades, obtención de resultados mediante encuestas cumplimiento positivo de las expectativas y valores, comparación entre diferentes estudios, entre otros Causas que producen satisfacción o insatisfacción se tienen

➤ Reconocimiento

La mayoría de los empleado busca el reconocimiento ante el trabajo elabora aún más si salta a las vista el esfuerzo eminente de aquellos y no hay mayor insatisfacción que desvalorizar al trabajador.

➤ Buen Ambiente

El buen ambiente es el medio donde se desarrollan todas las actividades en este caso las actividades laborales directamente sobre productividad, las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.

➤ Competencia de la Dirección

Es decir sí la dirección es incompetente encontrar poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.

➤ Seguridad en el Empleo

El nivel de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde trabaja será el nivel de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

TITULO II

2. Trabajo en equipo

A pesar el tiempo nos damos cuenta que en la antigüedad se creía que el hombre era un animal muy similar al simio, que vivía en manadas, o grupos sociales como les llamaríamos ahora, esta era una táctica vital para la supervivencia, en esos tiempos que aun teníamos depredadores naturales, se cree que al igual que ahora en algunas manadas de animales existía una especie de líder o macho alfa, que era como el que las llevaba en el grupo, bueno también dentro del grupo existían distintas labores que eran distribuidas por los miembros de la manada, lo que garantizaba que estuviera todo dispuesto para poder sobrevivir.

Los equipos de trabajo evolucionan según las necesidades del mercado y la demanda existente, una empresa puede tener varios proyectos interrelacionados con diferentes grupos trabajando en equipos y también puede tener un solo proyecto con toda la entidad trabajando en equipo.

El trabajo en equipo puede ser muy efectivo para los involucrados en este ya que permite que haya compañerismo y puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Un ejemplo verdadero de trabajo en equipo es el siguiente la historia reciente el proyecto que representa el mejor ejemplo de lo que es Trabajo en Equipo" es la experiencia de la NASA en el viaje de la "Tierra a la Luna. Este ejercicio no se ha vuelto a repetir con el grado de precisión y ejecución, que fue casi perfecto.

El trabajo en equipo es una herramienta fundamental en la estructura de interacción entre las personas de cualquier organización ya sea como en este caso estamos hablaremos trabajo en equipo en la parte laboral.

Trabajar en equipo consiste tanto trabajar con un grupo de personas que se sientan en la misma sala que tú, como trabajar con personas de otra oficina o si en algún casa con personas de otros países dependiente la empresa que se esté trabajando, si un conjunto de personas trabajan de manera colectiva para la consecución de un objetivo común o trabaja colectivamente en la realización una misma tarea, se trata de un equipo, independientemente de su situación en el puesto de dicha empresa.

Es muy importante para una empresa que el trabajo en equipo sea parte del diario para poder llevar a cabo las tareas en una empresa se compone de un grupo de personas que poseen habilidades complementarias así podría ayudarse entre empleados, pero esto implica que el equipo puede trabajar eficazmente solo si todos sus miembros reconocen las cualidades y las habilidades de los demás, aprovechándolas con el fin de maximizar el potencial del equipo.

En la mayoría de las veces, el equipo con el que trabajes será escogido y preseleccionado por un director o un jefe de equipo, para aprovechar las habilidades.

También es posible que sean ellos los que marquen los objetivos generales de las tareas a realizar para que tengan metas y objetivos establecido pero si dejar a un lado que puede traspasar esas metas, No hay que dejar de lado que se debe asegurar de que todo el mundo trabaja para conseguir el mismo objetivo, es importante que todos los miembros del equipo tengan la oportunidad de compartir ideas y planificar la manera de alcanzar ese objetivo con mayor facilidad.

Un equipo eficaz también dará a sus miembros la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades, aunque es importante reconocer las habilidades y las cualidades de los demás, para dividir las tareas. Uno de los principales factores clave que indican la fuerza de un equipo es que los miembros del mismo enseñen a los demás a desarrollar nuevas áreas de conocimientos, concediéndoles más flexibilidad en la distribución de las tareas entre sus miembros.

Es muy complicado mejorar la eficacia de un equipo es una tarea difícil, a menos que todos sus miembros participen con regularidad en la revisión de su progreso, identificando qué cosas marchan bien y qué cosas podrían hacerse de otra manera o mejor, los métodos de trabajo como las relaciones dentro del equipo pueden tener una influencia notable en su éxito ya que trabajando en equipo. Desarrollar relaciones personales puede ser un asunto delicado y debe tratarse de la forma adecuada para que las opiniones sean objetivas, constructivas y tengan como fin mejorar la conducta de las personas, que suele ser bastante voluble.

Para tener un buen desempeño con la capacidad y trabajar en equipo se debería tener las siguientes características.

- Contribuir y demostrar iniciativa a la consecución de resultados.
- Mostrar disposición a ayudar a los demás miembros del equipo con el fin de encontrar soluciones y conseguir resultados para la solución de problemas.

- Comprender cuál es la importancia de los problemas para potenciar el desarrollo del equipo al trabajar de manera conjunta en la superación de los mismos.
- Aportar y aceptar opiniones de forma sensata y constructiva.
- Trabajar y contribuir a la consecución de una serie de objetivos y metas para el equipo.

2.1 Beneficiosdel trabajo en equipo

Se podrían mencionar algunos de los distintos beneficios que surgen al trabajar en equipo y los resultados que se podrían obtener si hay un buen ambiente y comunicación, es muy importante para una empresa que los empleados trabajen en equipo para una mayor coordinación, todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen, el triunfo de su equipo y sobresalir ante los gerentes por sus resultados con lleva una gran satisfacción, en este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados alcanzando los objetivos institucionales y personales, sintiéndose el trabajador auto realizado .

Entre los beneficios más relevantes detallaremos a continuación los siguientes:

- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema por las opiniones de los que intervienen son muy importante.
- Se comprenden mejor las decisiones ya que son más diversos los puntos de vista.
- El equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Podemos intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

2.2 Importancia del trabajo en equipo

La importancia del trabajo en equipo se fundamenta en aspectos claves que tienen que ver con los siguientes puntos.

2.2.1 La comunicación

Es un factor importante para que resulte porque permite mantener enterados a todos los integrantes del equipo de lo que ocurre y establecer un clima organizacional adecuado por cuanto permite que se expresen los acuerdos y desacuerdos en la gestión que se realiza.

2.2.2 Liderazgo

Es un aspecto que da paso a la motivación de los integrantes al tener claridad en las metas que se persiguen. Los líderes son aquellos que visualizan el objetivo y transmiten a todos el impulso requerido para que el desempeño no decaiga sino que por el contrario se incremente.

2.2.3 Compromiso

El compromiso es establecen vínculos con los demás integrantes y que se identifican con los propósitos para los cuales está creado el grupo se genera el sentido de pertenencia que hace del compromiso una característica que cohesiona mucho más a los miembros del equipo.

2.2.4 Compensación

Cada uno de los que integran el grupo debe recibir la respectiva compensación acorde a su esfuerzo y al resultado final como equipo, en muchas ocasiones el ritmo del equipo puede disminuir si no siente que recibe felicitaciones, bonificaciones o triunfos que les permite fortalecer su compromiso con el equipo.

En ocasiones los que integran los equipos de trabajo empieza a perder el sentido de la tarea que realizan, la comprensión del impacto que ofrece su trabajo queda reducida a metas de corto plazo, tareas puntuales y esfuerzos que no se valoran suficientemente por parte de los responsables del equipo, por otra parte es indispensable considerar que tener metas claras y compartidas es el mejor aliciente para que el equipo trabaje de modo conjunto, armónico y decidido.

Una manera de promover el trabajo en equipo tiene que ver con las señales de gestión que se han definido para el equipo, es conveniente que todos los conozcan y revisen los resultados, es una manera de crear retos colectivos y que implica un esfuerzo por mejorar cada vez más los resultados, fomentar el trabajo en equipo implica desarrollar estrategias de motivación que involucren la participación de todos los integrantes, que cada integrante perciba que su contribución es necesaria y requerida para el logro de los objetivos.

El tema de la formación de los equipos de trabajo inicia desde el mismo proceso de selección cuando se elige el líder y los integrantes de grupo de trabajo, por tanto es importante definir las competencias del cargo y establecer si las funciones que desempeñará el candidato requieren que el trabajo en equipo sea una competencia central, esto es importante por cuanto muchas personas son exitosas y altamente productivas sin necesidad de estar funcionando alrededor de un equipo, necesariamente.

Se recomienda que el proceso de selección de quienes integrarán los diferentes equipos de trabajo en la organización incluyan diferentes personas pero ligadas a los requerimientos del mismo, que permitan evidenciar esta competencia en situaciones que se aproximan a la realidad, podemos decir que las personas que participan en un equipo tienen algunas de las siguientes características que vamos a mencionar.

- Integra a los recién llegados.
- Contribución al logro esperado.
- Conocimiento de la razón de ser del equipo en el cual participan.
- Interés por lo que ocurre en la vida del equipo de trabajo.
- Saben qué se espera de ellas en su gestión.
- Apoyan a otros miembros con conocimiento o con ayudas técnicas para que se pueda dar el resultado.
- Es solidario cuando debe serlo, por ejemplo cuando alguien del equipo necesita ayuda.

- Reflexiona e invita al equipo a revisar los resultados obtenidos cuando estos no desarrollan a plenitud sus compromisos.
- Motivan y animan a todo el equipo para haya resultado de éxito.
- Se alegra sinceramente del triunfo de sus integrantes y se le da su respectiva recompensa.
- Sentido de pertenencia no sólo al equipo sino también a la organización.

2.3 Integración de equipos de trabajo

Para poder integrar un equipo de trabajo debemos conocer al equipo de trabajo como un grupo de personas con habilidades complementarias que comparten un objetivo, método de desempeño, forma de trabajar juntas y son mutuamente responsables. Un buen líder de proyecto contará con habilidades de interrelación personal, lo cual es indispensable para lograr la integración de este equipo dentro de una óptima gestión de proyectos, será de mucha ayuda para que el grupo sea compacto y se ayuden entre sí.

Un buen líder deberá comprender plenamente las etapas a través de las cuáles se desarrolla el grupo; de esta forma podrá alentar y acelerar el proceso.

La primera etapa debe ser la inclusión donde se determinaremos si la persona es miembro o no del equipo, en esta fase es común que las personas desarrollen sentimientos de ansiedad e introversión, su necesidad de aceptación es muy alta, y su demostración intelectual es muy baja luego que la mayoría del grupo se siente integrado comienza la etapa de la afirmación. La competencia dentro del grupo crece lo que puede conducir a un desempeño individual excepcional para sacar a flote las capacidades. Las personas se ponen a prueba y descubren sus fuerzas, sus mayores habilidades en momentos de presión.

Un buen líder ofrecerá responsabilidades y alentará a los miembros a asumirlas para satisfacer sus necesidades de afirmación y a su vez llegar a objetivo esperado, en esta etapa el equipo es muy productivo ya que hay una constatación de competencia, la mayoría de los equipos empresariales pocas veces llegan a la siguiente fase que es la cooperación es donde se reconoce el dinamismo y la creatividad de cada uno de los integrantes se puede destacar que los equipos más productivos son muy cooperativos

pero conservan cierto grado de tensión dinámica, que los mejores líderes de equipo tratarán de preservar.

Para integrar a un equipo de trabajo es un grupo de personas que desarrollan actividades para alcanzar un objetivo común, ya sea en varios ámbitos en este caso laboral, los equipos de trabajo son la base para el desarrollo del trabajo diario y la realización de proyectos en cualquier organización, y su adecuada integración es un factor esencial para lograr buenos resultados, debemos comprender la forma en que se integran estos grupos, sus características y los obstáculos que pueden enfrentar, ayudara a fomentar su correcta integración y desarrollo exitoso, para eso debemos estar pendiente a las actitudes que toman cada uno de los integrantes del grupo con respeto a la competencia entre ellos.

Unas de las habilidades que requieren para trabajar en equipo y su desempeño sea de éxito son

- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de relacionarse.
- Manejo de conflictos.
- Capacidad de cumplir con el rol esperado dentro del equipo.
- Capacidad de compartir logros.
- Capacidad de tomar decisiones y soportar sus puntos de vista.

Entre estas habilidades pueden ser en muchos casos innatas en las personas como la capacidad de socializar, sin embargo, en gran parte se pueden aprender, la salida e ingreso de nuevos integrantes en un equipo de trabajo incide en el desempeño del mismo, de cierta forma las etapas que atraviesa el grupo en su proceso de integración se vuelven a vivir, reajustándose los roles y tareas, pero se requiere de una adaptación con mayor rapidez por parte de todos los miembros. Los equipos de trabajo, al igual que otro tipo de agrupaciones, deben pasar por una etapa de conflictos necesariamente, manejar adecuadamente estos conflictos es determinante para su desarrollo, para ver el ambiente de trabajo que se va a llevar si logran resolver problemas personales que a veces se dan con compañero de mismo trabajo, muchas veces estos conflictos pueden ser de uno a dos personas del mismo grupo esto puede

ocasionar muchos inestabilidad del grupo y puede afectar directamente a los demás integrantes del equipo de trabajo y llegar a deshacerse el grupo.

Los problemas son parte de la vida y son importantes para destacar las actitudes que se toman entre las partes afectadas, ya que permiten a los implicados confrontar ideas y llegar a conclusiones, la forma de resolverlos es mantenerse abiertos a escuchar alternativo. Los grupos de trabajo no son específicamente desorganizadas si no al contrario el fin es la integración de cada uno de los integrantes, tienen una estructura que modela el comportamiento de sus miembros, generalmente los grupos y equipos de trabajo constituyen un excelente vehículo para desarrollar un proceso eficiente de toma de decisiones.

Un equipo de empelados es una forma de organización particular del trabajo, donde se busca en conjunto que aflore el talento colectivo y la energía de las personas para realizar las tareas. El trabajo en equipo puede ser una valiosa ayuda para la empresa ya que los resultados pueden ser muchos más efectivos, al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden la exploración y el autodesarrollo mediante la propia experiencia.

En las empresas, el trabajo en equipo no produce sólo mejoras individuales y organizacionales, sino que interviene también en el perfeccionamiento de los servicios, tanto cuantitativa como cualitativamente, no solo es el individualismos si no un grupo que pueden aportar ideas mayormente productivas. Hay que estudiar estratégicamente los grupos y equipos que coexisten en cualquier organización para saber cómo organizarlos, utilizarlos y multiplicar sus resultados, es una estrategia consistente de desarrollo organizacional. El trabajo en equipo es una implementación de la nueva conciencia de las organizaciones modernas, es un hecho que cuando todos comparten las metas de la organización, los resultados son altamente satisfactorios y de gran éxito para la empresa, debemos conseguir que seformeun conjunto de individuos que coordinan sus esfuerzos, aportan ideas y conocimientos, transfirieren habilidades y toman decisiones de pleno consenso, su variedad puede llegar a ser muy amplia.

2.4 Movimientos de integración de equipos de trabajo

La integración de un equipo se da en siete movimientos que se complementan de manera que al darse uno se impulsa a los demás, el esfuerzo de integración deberá pasar por todos ellos, una y otra con el fin de alcanzar un trabajo en equipo adecuado para poder cumplir las funciones y objetivos que se nos plantean en nuestras organizaciones y así alcanzar los niveles de satisfacción y un adecuado clima organizacional en cada persona para formar un solo núcleo y alcanzar el éxito.

2.4.1 Las rutinas de eficiencia

En el primer nivel es decir el más básico de la acción, los miembros de un equipo integrado tienen prácticas individuales que se orientan al fin y los valores, hábitos personales que les dan el boleto de entrada al grupo y establecen una micro conducta común sobre la que se construye la integración.

La práctica de registrar a detalle el uso de mi tiempo el día de hoy y planear el día siguiente, se orienta a la eficiencia del grupo, en cambio la acción por urgencias, moviéndome en la dirección del menor esfuerzo, dificulta mi participación en el equipo.

2.4.2 El disfrute

Los participantes en este caso los empleados disfrutan y festejan en grupo los logros comunes y los logros individuales, desarrollando ritos de celebración distintivos, que los cohesionan y les dan resistencia emocional al permitirles evocar el gozo compartido cuando la presión por el logro los hace tender a la desintegración. Programar un brindis al completarse uno de los entregables del proyecto, haciendo ver a todos el impacto que tiene en la generación de valor e invitándolos a alegrarse por ello, permite a los miembros volver sobre ese momento de gozo en medio de la crisis, la costumbre de inhibir los festejos por no "ablandar" el carácter del grupo, tiende a disminuir la capacidad de las personas para enfrentarse a los retos.

2.4.3 Las disciplinas

El grupo tiene prácticas propias, reglas a las que todos se sujetan y que les dan la oportunidad de confiar en que el otro cubre su posición mientras cada uno cubre la propia, conforme la presión aumenta, los miembros se sujetan a las disciplinas en un esfuerzo por llegar juntos, estas reglas de conducta permiten que las debilidades de unos sean suplidas por las fortalezas de otros. Revisar semanalmente el estado del proyecto con los responsables de obtener cada uno de los entregables ayuda a que todos sepan qué se logra y cómo, permitiendo que cada uno se sienta confiado al aportar su parte, suprimir la información de lo que los demás hacen, en aras de cuidar la confidencialidad del proyecto, tiende a generar un ambiente de desconfianza que inhibe la aportación personal.

2.4.4 El don

La misión es única, el modo de lograrla es único, conforme el equipo enfrenta estas realidades crece el orgullo por pertenecer en cada uno, el orgullo se convierte en estilo y en mística que los participantes cuidan y promueven, la desintegración significa pérdida personal, los integrantes agradecen al grupo

por permitirles ser parte. Apremiar al equipo y provocar su apreciación por los patrocinadores-clientes, hace que los integrantes se vayan sintiendo parte de un equipo ganador, la mística del perdedor puede arrancar algunos impulsos basados en la inseguridad, pero tiende a demoler la confianza personal que se hace indispensable para soportar las fallas propias y especialmente las de los compañeros.

2.4.5 El descubrimiento

El grupo comprende su naturaleza única, eso sublima el objetivo, nunca nadie lo ha logrado, por ello, el logro de la misión significa una aportación que hará que las cosas no vuelvan a ser como fueron, sin este equipo no hubiera sido posible, sus integrantes son líderes en la organización en la medida en que toman parte del proceso creativo. Impulsar la iniciativa personal, invitando a los integrantes a ir más allá de lo conocido y lo probado genera modos de hacer que reduzcan en menor costo o tiempo requeridos para la realización de los entregables, imponer la disciplina a toda costa, tiende a hacer que el grupo reduzca su capacidad a la del integrante que tiene menor capacidad.

2.4.6 La conciencia de límite

Cada persona que toma parte en el esfuerzo se ve de pronto frente a una verdad aplastante al entender que solamente hay una oportunidad de lograr el resultado, esta claridad obliga a la excelencia, cada instante perdido aleja el éxito, la inmensidad de la tarea impone la economía de recursos y la necesidad de apoyarse en el otro. Establecer hitos intermedios, que adelantan la presión que habrá al final del proyecto, es útil para educar en la conciencia de límite, olvidar el proyecto hasta que falten unos pocos días para la entrega final, hace que los participantes aflojen el ritmo y no tengan capacidad para el último esfuerzo.

2.4.7 El servicio

La organización necesita del equipo, unos integrantes requieren de los otros, por encima de los intereses personales prevalece la necesidad de crecer sirviendo, siendo útiles, hay un sentido vocacional en la misión, hay que lograr el fin porque el fin es útil, el modo de lograrlo hará del grupo una leyenda, que lo convertirá en un ejemplo de integración y de logro, a un equipo como éste hay que pertenecer al menos una vez en la vida. Divulgar el valor del fin al tiempo que se asigna la tarea, argumentando su importancia en función de la utilidad que tendrá para los demás el logro individual, va orientando a los participantes hacia el servicio, imponer la tarea en función del premio o del castigo, generará egoísmos suficientes para destruir al grupo.

2.5 Comunicación fluida de procesos de trabajo

Las empresas independientemente de su tamaño debe haber un ambiente de comunicación fluida y transparente entre todos los miembros del equipo para que el desarrollo de la empresa sea mayor, es fundamental para la alcanzar los objetivos propuestos por la misma, es muy común ver a los ejecutivos de las organizaciones gestionando este tipo de comunicación sólo entre ellos y de forma privada, ya que ellos piensan que solo tiene la autorización de tomar decisiones difíciles, olvidando a sus empleados y sin valorar la importancia y potencial que tiene la integración de todo el equipo en la resolución de problemas y en la involucración sobre los objetivos corporativos.

En la actualidad, gracias a las herramientas sociales y a las nuevas tecnologías, se puede gestionar la información pública de la empresa de una forma fácil, sencilla y rápida esto se puede implementar en las otras empresas por la imagen de la empresa está en juego y una buena comunicación interactiva entre los consumidores y la empresa es totalmente necesaria. Cuando también se hace partícipe a los empleados, de la comunicación de la empresa en todos los niveles, se crea una cultura corporativa que consigue que todos los empleados estén integrados y motivados porque sus opiniones al respecto de resolver problemas o tomar decisiones puede llegar hacer muy beneficioso.

Aplicando estas herramientas se puede sacar habilidades del trabajador también podría ser tomado como un proceso de aprendizaje más rápido y se facilita la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, permitiendo así un funcionamiento más ágil y dinámico entre los diferentes departamentos de trabajo, por eso ya se puede obtener la documentación más centralizada y es mucho más fácil saber quién está a cargo de cada cosa.

Por este motivo, dentro del entorno corporativo, las empresas deben darle generar igualdad y darle a cada empleado la importancia a la integración del equipo de trabajo para la gestión de su comunicación interna, no olvidando que, tanto sus empleados como sus colaboradores son los mejores prescriptores de la organización y sus fines.

2.5.1 Funcionalidades del entorno de la empresa

➤ Crear conversaciones y obligaciones.

Las conversaciones y obligaciones son una manera sencilla de comunicarse, a través de ellas los integrantes del equipo pueden delegar y monitorizar las tareas, establecer prioridades, mencionar a

otros integrantes para comunicarse de forma directa, hacer preguntas, comentarios, enviar mensajes por correo electrónico y descargar archivos para compartir informes de trabajo.

➤ **Gestionar la comunicación de grupo.**

A través de la creación de proyectos se puede fomentar el diálogo entre los integrantes del equipo, porque para llegar a un acuerdo deberán consultar con el grupo, intercambiar archivos o enlaces, compartir ideas, hacer comentarios y conocer la información sobre el estado del proyecto.

El trabajo en equipo es una herramienta al servicio de la entidad para facilitar el trabajo, es un recurso más para que la entidad cumpla su finalidad, por lo tanto el éxito de la misma depende tanto de la capacidad de gestión directiva como de las habilidades que posean los trabajadores para trabajar en equipo.

Para trabajar en equipo es necesario establecer algunas condiciones como.

➤ **Creatividad, innovación**

La creación de nuevas soluciones a los problemas, hemos de percibir el cambio como una oportunidad y no como un obstáculo.

➤ **Compromiso**

Es necesario asumir responsabilidades, entrega y riesgos en solidaridad con el proyecto común, y este compromiso se debe formar hasta la conclusión del proyecto.

➤ **Evaluación y aprendizaje permanente**

La acción en conjunto es fuente principal del aprendizaje, claro está debe haber una exhaustiva investigación, la revisión continua sirve para mejorar la práctica.

➤ **Clima estable de relaciones interpersonales**

La relación del equipo debe generar la simpatía, la confianza mutuamente quienes se integran o son asignados en un proyecto común.

➤ **Dialogo permanente y transparente**

La comunicación es la base para el trabajo ya así podrán concluir con éxito el trabajo, si por algún motivo surge problemas esto deben ser comunicados.

➤ **Flexibilidad y sencillez organizativa**

La estructura, las normas, se adecuan con agilidad a las necesidades, y estas deben ser cumplidas a cabalidad.

2.6 Cohesión de equipo

El equipo es esa extraña figura que existe pero que casi nadie lo ha visto, todos hablan de la formación de equipos pero casi nadie lo pone en práctica, los análisis y la estadísticas llegan al éxito. Sin embargo, se tiene aún lado esta herramienta y su implementación y cada uno suele pesar más en el interés individual que el bien del equipo.

Es muy importante profundizar en el conocimiento de esta herramienta, el equipo, un tanto desconocido y enigmático, hay mucha diferencia entre grupo y equipo, el grupo tiene entidad propia. Es una realidad diferente de los individuos, entrenador, técnicos y jugadores y el grupo tiene su vida propia. Tiene su personalidad, sus estados de ánimo, sus motivaciones, sus conflictos internos crecen en conjunto y se desarrollan. Puede alcanzar su madurez o plenitud como grupo cuando entre sus miembros surge la cohesión interna. Esta característica diferencia a un grupo de un equipo, grupos hay muchos, equipos muy pocos.

Construir la cohesión interna requiere de recursos técnicos y conocimientos de lo que se conoce como una Ingeniería grupal, no solo basta la buena voluntad y la inquietud de todos los miembros de un grupo por trabajar en equipo. Debe ser un proceso planificado, largo, que se va desarrollando temporada tras temporada para la consolidación del mismo. En realidad es un proceso que implica la coordinación de los responsables de la empresa y de los superiores.

Es arduo trabajo la implementación de un grupo, este trabajo de construir el equipo requiere de la acción de todos los miembros del grupo, pero es necesario el protagonismo de diferentes personas con gran poder de influencia sobre el resto, jefes y superiores. El liderazgo es uno de los principales para que del equipo sea clave para que éste funcione como tal, hay muchos grupos con problemas de

liderazgo nunca llegan a funcionar como un auténtico equipo, la dirección de los equipos humanos ha sufrido una evolución muy grande y ya no se habla tanto de dirigir como de liderar.

2.6.1 Cohesión interna

Los supervisores son conscientes de la importancia de que el grupo funcione en la empresa y en el área del trabajo como un auténtico equipo. La característica que define a los equipos es la cohesión interna entre sus miembros.

El campo total de fuerzas que actúa sobre los miembros de un grupo para que permanezcan en el proceso dinámico que se refleja en la tendencia grupal de mantenerse juntos y permanecer unidos en la persecución de sus objetivos y metas.

La cohesión de equipo ha sido definida por Carron como un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a unirse y permanecer unido en busca de unos determinados objetivos. Aunque no haya muchos estudios y hay un número muy reducido de estudios realizados y las deficiencias metodológicas de éstos no permiten más que especular y plantear hipótesis, las diferencias halladas en función de la necesidad de cooperación parecen sugerir la importancia de la cohesión elevada en momentos en los que la motivación por los objetivos comunes, la percepción de auto-eficacia colectiva y la satisfacción de los componentes del grupo dentro de éste por eso es importante el ambiente de equipo deban predominar sobre variables personales .

Mientras que un cierto nivel de tensión entre el grupo sea baja cohesión pueden resultar beneficiosas ante determinadas tareas en las que, con la intención de incrementar el rendimiento individual, el reto personal deba predominar sobre las variables grupales, la apropiada interacción entre estos dos integrantes, uno más centrado en la cohesión del grupo, que debe predominar casi siempre, y otro más orientado al rendimiento personal, que debe utilizarse más ocasionalmente, debería beneficiar el rendimiento colectivo a medio-largo plazo, siendo muy conveniente que el desequilibrio que se produzca cuando se acentúe uno de estos integrantes se encuentre compensado por el buen trabajo realizado, anteriormente, cuando se haya acentuado el otro.

La cohesión y rendimiento se retroalimentan entre sí, la cohesión interna incrementa el rendimiento, lo que a su vez potencia la cohesión interna del equipo, es peligroso esperar a que el equipo alcance la cohesión apelando exclusivamente al rendimiento, debe ser a la inversa, trabajando para alcanzar la cohesión interna será más fácil que lleguen los resultados, todos los miembros del equipo, jefes, supervisores y demás integrantes, están llamados a trabajar diariamente a favor de la cohesión interna.

Los equipos que funcionan exitosamente son muy pocos pero hay muchos que no pasan de ser grupos de integrantes, que comparten una actividad profesional y unos objetivos comunes, dirigidos por un jefe sin liderazgo, pero no es fácil lograr en ellos un sentimiento común, una complicidad, que les lleve a trabajar juntos y afrontar las dificultades de forma cohesionada. También hay que dar importancia al trabajo en equipo pero en el área de trabajo aún hay escasa ingeniería para la construcción de la cohesión interna, que lo facilita.

En poco tiempo las diferencias pueden venir marcadas por la optimización de los recursos humanos de los equipos, en concreto por la implantación de la cultura de trabajo en equipo. Lograr la cohesión interna en un grupo, conseguir que trabaje como un auténtico equipo, es un proceso largo y laborioso es verdadero desafío pero con beneficios importantes, a pesar de las dificultades se debería llegar a esto, es un proceso que se concreta en un trabajo específico a realizar en el día a día.

Realmente es un proceso que requiere tiempo, y verdadero esfuerzo, la cohesión no se logra de una semana para otra, es un objetivo a medio y largo plazo. Se puede lograr habitualmente por etapas y mejorando cada vez más e ir implementando técnicas, la calidad y el talento individual se pueden fichar, la cohesión se construye. No hay dinero con el que poder comprar la cohesión interna hay que generar esto, esto es el resultado del trabajo de todos los integrantes del equipo, dirigido y coordinado por el líder.

Mencionare algunas sugerencias que van dirigidas a todos los integrantes del equipo, lideres, superiores y la empresa y recordar que la cohesión interna es responsabilidad de todos es decir del equipo

Es necesario para el líder conocer la personalidad, el nivel educativo y cultural, el contexto socio familiar, las metas por las que se motiva, las actitudes hacia el trabajo en equipo, de cada futbolista que integra la plantilla. Tener un ligero conocimiento de cada miembro del equipo ayuda a situar el punto de partida en el trabajo del entrenador para así adaptarlo a la realidad del área de trabajo. Se trata de conocer bien el capital humano con el que se trabaja para conjuntamente lograr el mejor rendimiento posible.

Deben Favorecer la competencia interna, pero no de forma desmedida estimular la cultura del esfuerzo mediante la competencia interna es un buen paso para potenciar el trabajo en equipo, la competencia

excesiva es peligrosa ya que puede acabar atentando contra las relaciones personales, e indirectamente obstaculizar el sentimiento de equipo.

Estimular la identidad del equipo esto ayuda mucho, el equipo se sienta único y diferente, con su propia marca o patente que le distingue de los demás, las experiencias como equipo y el talento o calidad individual son las señas de identidad, el trabajo colectivo es la patente que hace diferente al a los demás equipos de trabajos. Favorecer un compromiso común respecto a unas pautas básicas de conducta que potencian la convivencia efectiva en el grupo, la convivencia interna favorece la posibilidad del trabajo en equipo

Sería muy beneficioso establecer objetivos de equipo que resulten estimulantes pero accesibles cuando el futbolista se identifica con los objetivos del equipo y siente que están al alcance le resulta más fácil implicarse en el trabajo cooperativo o de equipo, por eso hay que explicar los papeles individuales en el éxito del equipo, porque cuando cada empleado tiene claramente identificada su función en el trabajo del equipo puede entender mejor su papel en el éxito del equipo.

Hay que desarrollar el sentimiento de orgullo dentro de los subgrupos, cada colectivo dentro del equipo debe ir potenciando su propia identidad, cada uno debe tener identidad va siendo diferente del resto de subgrupos dentro del mismo equipo.

Permanecer en contacto con el equipo porque si no se ha de confundir con una actitud supervisora obsesiva y desconfiada. Simplemente ha de saber estar, sin molestar al futbolista, observante y vigilante sin que el empleado se percate de ello, dejando hacer a sus colaboradores pero coordinándolos.

Se deben resolver conflictos, aunque serán menos frecuentes las reuniones con todo el equipo también son necesarias, siempre hay una excusa para sentarse a comentar juntos, lo que es una estrategia que hace equipo los conflicto hay que solucionarlos, no hay porqué tener miedo a las reuniones simplemente se han de preparar para que no degeneren su desarrollo llegando al conflicto. De parte de los empleados hay que tratar de conocer y entender a los compañeros entendiendo y respetando las diferencias individuales, aceptándolos como son, es un requisito para poder permanecer juntos y trabajar por la consecución de unos objetivos comunes, el respeto personal es muy importante una de las claves que hace posible el trabajo en equipo. Hay que ayudar a los compañeros siempre que esté en sus manos, apoyar al compañero revierte sobre el buen funcionamiento del equipo, lo que va en

beneficio de todos, también de uno mismo. De todas formas ha de ser una actitud común de apoyo mutuo ya que cuando algún miembro rompe este equilibrio se puede resentir la convivencia del grupo

La crítica por sistema o el reproche permanente genera un clima de crispación y enfado en el que es imposible el trabajo en equipo el líder debe apaciguar y dar ánimo y el reconocimiento justo y sincero contribuyen a generar un clima de estar a gusto, lo que tiene consecuencias sobre la dinámica interna del equipo y su rendimiento hay que ser responsable cuando el rendimiento del equipo no es el previsto, cada miembro del equipo debe realizar un análisis de su propio trabajo con la intención de mejorarlo, en la medida de lo posible. Las normas, las tareas y las obligaciones que cada uno tiene respecto al funcionamiento del equipo se han de cumplir de forma responsable de ello depende el rendimiento del equipo.

Características que acompañan a la cohesión

➤ Perseverancia ante la dificultad

Frente a los conflictos y dificultades los empleados perseveran más en la búsqueda de soluciones cuando trabajan colectivamente o se sienten vinculados al equipo, mientras que cuando trabajan de forma individual el desánimo y el abandono surge antes.

➤ El rendimiento aumenta

En el momento de afrontar las dificultades o problemas, tanto los relacionados con la ejecución de las tareas, la cantidad y calidad de las soluciones aumentan cuando se trabaja en equipo respecto a cuándo se tratan de abordar de forma individual, la eficacia en las tareas se multiplica cuando se trabaja de forma colectiva. Los conflictos fuera área de trabajo disminuyen considerablemente cuando el grupo funciona como un equipo.

➤ Grado de aceptación de los objetivos del grupo

Se plantean los objetivos establecidos para el grupo, las metas del grupo no responden a la suma de los intereses individuales, sino que son valores compartidos que dan unidad al grupo.

➤ Motivación

Los integrantes de un equipo se ven más motivados al trabajo y al esfuerzo cuando existe cohesión interna, es mucho más motivante el vínculo o compromiso establecido con los miembros del equipo que el establecido con uno mismo.

➤ **Estabilidad**

Cuanto el tiempo ha sido mayor han estado juntos los integrantes de un equipo, más fácil es que surja la cohesión interna ya se han conocido un poco más pero cuanto más cohesión existe en un equipo más difícil es que sus miembros abandonen el equipo.

➤ **Comunicación**

Se fortalece la comunicación interna, hay mayor interacción entre los miembros del equipo y las opiniones son más surtidas.

➤ **Conformidad con las normas**

Se aceptan desde principio de buen nivel aquellas pautas de conducta que organizan el trabajo y la convivencia interna del equipo

La percepción que el equipo tiene de sí mismo y de otros grupos se produce una mejor valoración y una mayor aceptación de las propias características que definen al equipo y que comparten sus miembros, se tiene a infravalorar la importancia, el funcionamiento y el rendimiento de otros grupos.

➤ **Satisfacción personal**

La cohesión interna es en sí misma fuente de disfrute persona, contribuye al éxito, y genera sentimientos de satisfacción que la fortalecen y la refuerzan. La satisfacción personal está directamente relacionada con la cohesión del equipo.

2.6.2 Contraposición con un equipo cohesionado

Cuándo encontramos un equipo de trabajo diferenciado, ausente o con falta de claridad en las funciones y objetivos de los integrantes de una organización podemos evidenciar la falta de compañerismo ya que cada persona actúa por su cuenta de manera diferenciada y así alcanzar objetivos y beneficios personales, que conllevan a una contraposición de un equipo cohesionado, lo explicaremos de mejor manera según el siguiente detalle:

➤ **Un equipo disgregado**

Es prácticamente lo mismo que una ausencia o falta de equipo, aquí cada miembro actúa por su cuenta, por intereses individuales hacen lo suyo, sólo le interesa su interés particular y no el del equipo si el equipo se encuentra en esta situación es prácticamente imposible funcionar eficazmente.

➤ **Un equipo básicamente unido pero con algunos de sus miembros distanciados**

El líder debe tratar de acercar a los miembros alejados y tener un dialogo para poderlos integrar nuevamente, si no lo hace es posible que estos vayan atrayendo a otros compañeros y al final se termine como en el caso anterior.

2.6.3 Factores que influyen en la cohesión de un equipo

➤ **De su propia composición**

La empresa ha escogido los integrantes del equipo ya sea por referencia de su experiencia o sus habilidades, si hubo una selección de personas preparadas, entregadas, de gente que sabe trabajar en grupo, lo contrario ocurre si es un equipo donde prima el individualismo, formado por gente de difícil convivencia, por eso es importante contar dentro del equipo con gente que genere buen ambiente, gente positiva, colaboradora, generosa. Muchas veces es mejor contar con un profesional con estas actitudes, aunque sea menos brillante, que con otro muy competitivo pero con un carácter complicado.

Una sola persona conflictiva dentro del equipo puede ser suficiente para dañar el ambiente de trabajo, en la formación del equipo hay que cuidar con detalle este aspecto pero aun así puede haber sorpresas y entrar a formar parte del mismo, personas conflictivas, en este caso el líder debe actuar con contundencia y atajar de raíz este problema, apartando a dicha persona.

➤ **Del proyecto asignado**

Si se trata de un proyecto interesante, exigente, motivador, es fácil que la gente se vuelque en el mismo. Si por el contrario, se trata de un proyecto gris, con poco atractivo, de escaso interés, es difícil que la gente se identifique con el equipo y más bien trate de salir del mismo a la menor oportunidad.

➤ **De su tamaño**

Por estadísticas los equipos pequeños tienden a estar más cohesionados que los grandes, aspecto que hay que tener en cuenta a la hora de constituir un equipo, tratando de que su tamaño sea lo más ajustado posible, pero igual debe haber una buena comunicación para este grupo funciones

➤ **Del carisma del líder**

Si cuenta con una personalidad atractiva que consigue ganarse la adhesión de sus compañeros tendrá ya buena parte del camino recorrido, ya que puede haber una motivación y unión respectivo con el equipo.

➤ **Del ambiente de trabajo**

Si hay un ambiente laboral adecuado, agradable, de respeto, donde se fomente la participación, donde exista comunicación, donde se reconozcan los méritos, donde la gente se pueda realizar profesionalmente.

Aunque el equipo este conformado pocos integrantes de trabajadores, también ayuda a cohesionar al grupo ver que forman un equipo competente, capaz de alcanzar las metas propuestas. La cohesión del equipo es más fácil que exista mientras que las cosas marchan bien, teniendo un líder que aplique sus liderazgo con exactitud será un verdadero éxito, el problema se presenta cuando aparecen las dificultades el trabajo no avanza, el equipo es cuestionado desde fuera, para aquello deberán solucionar como equipo.

Según como el equipo encare estas dificultades su cohesión interna puede aumentar o por el contrario se puede ver dañada, si ante una dificultad ya afecte al equipo en su conjunto o a un miembro determinado, los miembros del equipo hacen causa común, se involucran, tratan de encontrar una solución, evitan las críticas internas y se apoya al miembro afectado, la cohesión del equipo aumentará. Si por el contrario, ante una dificultad la gente se desentiende, arrecian las críticas hacia el miembro responsable, se busca botar al culpable la cohesión del equipo quedará muy dañada.

TITULO III

3. Motivación

La motivación se la podría definir como una herramienta que debería formar parte al comenzar o terminar una meta, esta herramienta no permite que tengamos un propósito que deseamos alcanzar, en realidad existen varias teorías sobre la motivación. Una de las más populares es la de Maslow muy aceptada por su sencillez y se fundamenta en las necesidades de los seres humanos; clasificándolas como básicas a las fisiológicas, las de seguridad y las sociales y a las de estima y autorrealización como superiores.

Frederick Herzberg (1959) modificó la teoría de Maslow introduciendo los conceptos de factores de mantenimiento y factores de motivación. Para Herzberg hay elementos como: las políticas de gestión, la administración, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario y otros que son factores que no motivan, pero su ausencia generan descontento o desmotivan, pero otros factores tales como el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el crecimiento laboral y otros, Herzberg considera que si motivan cuando están presentes y en caso contrario generan insatisfacción.

El ser humano es un ser lleno de aspiraciones y en su comportamiento y desarrollo las necesidades constituyen una motivación para que la meta sea alcanzada, en la práctica la escala de necesidades no es la misma para todas las personas, esta diferencia es más notable si esta escala se aplica en administración de empresas, motivo por el cual, algunos autores no están de acuerdo con su aplicación directa en la gestión empresarial.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo, es la mayor herramienta para el trabajador para que supere sus expectativas, hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación también es apreciada como el empuje que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación pero con mayor soltura, se podría decir que la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee rapidez al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa esto empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias.

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Si bien es cierto, el modelo antes mencionado es el mismo para todas las personas, no así el resultado, ya que este variará indefinidamente, pues depende de la manera como se recibe el estímulo que varía según la persona, y en la misma persona con el tiempo, de las necesidades que también varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona.

Para entender en forma clara podemos señalar el siguiente esquema donde se explica el ciclo motivacional que tiene como objetivo entender por qué se produce el quiebre del equilibrio interno del organismo.

El ciclo motivacional nace cuando surge una necesidad es conocida como la fuerza que origina el comportamiento, ésta produce el quiebre del equilibrio interno del organismo y provoca un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a comportarse de manera tal que pueda lograr descargar la tensión y desencadenar la inconformidad y el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz el individuo satisfará la necesidad y retornará a su equilibrio inicial. Cuando el individuo no logra satisfacer su necesidad se provoca la frustración o en algunos casos la compensación

La frustración en el ciclo motivacional surge cuando la tensión causada por la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que bloquea la conducta motivada transformándose en una liberación mediante lo psicológico, agresividad, descontento, indiferencia, o bien mediante lo fisiológico, tensión nerviosa, insomnio.

También puede ocurrir que esta tensión pueda ser compensada debido a la satisfacción de otras necesidades que logran reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no pudo satisfacerse.

Si bien se ha estudiado a las personas como personas, estas a la vez constituyen organizaciones, ya que poseen tendencia a la vida en sociedad. Ellas viven en organizaciones que cada día son más dinámicas y complejas, Es por esto que se da énfasis en esta segunda alternativa, es decir estudiar a las personas

como recursos dotados de habilidades, capacidades y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales, pero ¿las organizaciones sacan el mejor provecho de las habilidades de sus empleados?. Para que esto ocurra el empleado debe sentirse estimulado a rendir su mayor capacidad, y para que este estímulo exista la empresa debe motivar. Ahora, ¿Las organizaciones pueden motivar a sus empleados, tal vez se podría decir que estas pueden lograr generar un ambiente de trabajo donde florezca la auto motivación

3.1 Motivación y conducta

Para explicar la relación de motivación y conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas.

Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

3.2 Motivación laboral

La motivación laboral consiste principalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios. En la motivación laboral el clima organizacional es la propiedad percibida por los miembros de la empresa y que influye en el comportamiento de estos, es decir, los aspectos internos de la organización conducirán a despertar diferentes clases de motivación pero en términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo de liderazgo utilizado y de las políticas organizacionales.

Para que las empresas generen los resultados esperados, los jefes deben desempeñar funciones activadoras y emplear los respectivos incentivos adecuados para que el personal se sienta motivado, de real interés de los subordinados, para obtener motivación. Sin embargo trabajar en equipo es algo muy complicado de conseguir pero por otro lado no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado,

esto se debe a que existen diferente capacidad en los miembros, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas de la empresa para que los miembros sigan las normas establecidas, además la versatilidad humana es diversa.

Las empresas no disponen de medios o datos para comprender entender la complejidad total de su personal.

Para los empelados es muy importante reciban estímulos para que se puedan desempeñar de mejor manera o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos, o el medio donde desarrollan el trabajo es decir el ambiente laboral, como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se está en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

3.3 Estrategia de la motivación laboral

Primero debemos identificar al sujeto que se necesita motivar, sabiendo eso debemos estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar, con este estudio de conducta ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuáles son sus necesidades al ver cómo se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cuál de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.

A continuación ya cuando tenemos caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, entre otras cosas claro esta evaluado si se lo merece. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación para que resulte con éxito y luego que se le da este estímulo darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté ha respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, para el crecimiento de la empresa ya que si hay empleados complacidos y motivados los resultados serán evidentes, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan evolucionar posturas positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se dice que es una técnica esencial para las empresas, ya que la presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral.

Se puede aclarar que los empleados también resultan beneficiados al encontrarse motivados satisfaciendo sus necesidades de superación¹, es claro que para alcanzar a este estado agradable tanto para la empresa como para el empleado, es importante y necesario que la empresa implemente actividades que impulsen un mejoramiento en el rendimiento de los empleados y asimismo otorgar reconocimientos a aquellos que se destaquen por su gran esmero.

Hay distintas técnicas motivacionales de gran importancia en el medio laboral e industrial una de ellas es el mejoramiento del área de trabajo desde el mantenimiento hasta la renovación de instrumentos o herramientas de trabajo. Los cambios en el diseño del trabajo dan como resultado una mayor y mejor productividad en el empleado, siempre y cuando estos cambios partan de una adecuada comprensión del individuo

La motivación personal es muy significativa para lograr el éxito en la vida personal y profesional, la motivación es una acción mental para animar o animarse a realizar algo con entusiasmo, interés y diligencia. Es influir en el ánimo para proceder de un modo determinado, la motivación generalmente es vista como la aplicación de una fuerza externa o interna que induce a ejecutar una acción para obtener algo agradable o para evitar algo desagradable.

La motivación es una fuerza real que hace que una persona o grupo de personas realicen esfuerzos extraordinarios para lograr un determinado objetivo en un momento dado. Esa fuerza anímica es usada por los líderes para lograr resultados especiales o para crear un ambiente favorable para realizar grandes esfuerzos.

La motivación es usada por los jefes de equipos para crear un espíritu de equipo y una cohesión moral en todos los integrantes del equipo en un evento específico, mediante la motivación se logra la

preparación psicológica para realizar grandes esfuerzos o lograr una superación personal., en su extraordinario libro. Crea en las fuerzas motivadoras que le permitirán lograr sus objetivos².

La importancia de la motivación reside en la mente, es un proceso del pensamiento y el deseo o voluntad de pensar siempre positivamente es lo que determinará cómo se percibe y se reacciona a todo lo que está a nuestro alrededor.

Se puede asegurar que hay dos tipos de motivación externa e interna, desde ya varias años se ha empleado la motivación externa para incentivar a las personas a lograr algo o a actuar bajo un patrón de comportamiento dado, aunque tal vez no se le ha dado la respectiva importancia, dentro de estos tipos de motivación se encuentran los premios y castigos. En el trabajo se han usado, se usan y probablemente se seguirán usando estos dos tipos de motivación externa.

El esfuerzo ya sea por la motivación por el incentivo o recompensa como la motivación por el miedo son efectivas pero tienen una gran debilidad común, no son permanentes y son administradas por un agente externo, no es auténtica ya que responde a los intereses particulares de ese agente exterior, hay que tener mucho cuidado de dar innecesario y no lo justo. A los empleados les interesa la motivación que tiene más fuerza, la que es permanente, propia de nosotros mismos, es la motivación interna, la automotivación.

Esta motivación es muy superior a las motivaciones externas, ya que viene de uno mismo para ser mejor y ser reconocido por las habilidades aplicadas, es mucho más difícil de adquirir pero puede ser desarrollada, estimulada y mantenida hasta que sea parte inherente de nuestra manera de ser.

La automotivación es la habilidad de cada una de los integrantes de la empresa de hacer algo sin la ayuda o influencia de alguien, si no del esfuerzo individual para conseguir una mejor posición quiere decir que es la motivación que usted mismo se genera, es propia y por lo tanto no depende ni está sujeta a terceras personas, es la fuerza anímica que depende de cada uno que le ayudará a incrementar la confianza en sí mismo, el equilibrio mental, la autoestima, el autocontrol y la aceptación de solamente pensamientos positivos para lograr las metas que usted mismo se fije, lograr el éxito y la felicidad en base al potencial ilimitado que usted posee.

Con automotivación el empleado será una persona más eficiente en el trabajo, optimista con entusiasmo, iniciativa, actitud positiva, pasión, dinamismo y compromiso total hacia sus metas. El tono

de su voz, su apariencia externa, su postura, su mirada, sus gestos, sus acciones serán consistentes con sus pensamientos y con lo que se ha propuesto al desempeñar sus tareas diarias, con automotivación el empleado tendrá esa fuerza interna que será como un motor potente que le impulsará constantemente hacia adelante hasta la consecución de sus metas. Conforme vaya logrando éxitos parciales su automotivación aumentará y se hará más fuerte hasta convertirse en algo inherente a usted mismo.

Para que la motivación interna resulte y permanezca tendrá que estar activa todo los días, al igual que nuestros cuerpos se nutren diariamente con alimentos y nuestros músculos se fortalecen con los ejercicios, para que el pensamiento positivo sea parte intrínseca de nuestro ser debemos mantenerlo y fomentarlo diariamente.

Con motivación interna serán capaces de reconocer los pensamientos negativos y transformarlos inmediatamente en pensamientos positivos y así seremos personas optimistas, entusiastas, proactivas, con iniciativa y con la correcta actitud para resolver los problemas que encontraremos en nuestro camino hacia el éxito y la felicidad y podrán tener un mayor alcance.

La motivación es importante para todas las decisiones que debemos tomar porque si estamos bien tomaremos la decisión con mayor exactitud, para ayudarnos a estar constantemente motivados, debemos establecer con claridad nuestras metas en todas las áreas de la vida, soñar, combatir y eliminar el miedo de actuar o decidir, y mantener sólo pensamientos positivos en nuestra mente.

Muchas veces ya no basta con pagar sueldos altos para que una persona realmente produzca de manera extraordinaria, es necesario motivarla de tal manera que cada hora que pasa en su trabajo lo haga buscando siempre la manera de realizar actividades que aporten valor al proyecto que está formando parte o bien brindando un servicio de excelencia a sus clientes o al estar creando algún producto significativo.

Uno de los consejos más importantes para una motivación laboral eficaz tiene que ver con la comunicación, ya que independientemente de la situación de la empresa, el personal necesita saber qué está pasando. Cuando la empresa va bien, hacer públicos los agradecimientos por los logros obtenidos es sumamente relevante.

Los empleados son unos de los principales motores de una empresa, especialmente en una empresa de servicios ya que son las personas en las cuales reside la creatividad y el conocimiento, la motivación es un elemento primordial para el éxito de una empresa ya que de ella depende en gran medida la

consecución de los objetivos de la compañía, lo cierto es que todavía en muchos sectores de la industria no se han dado cuenta de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional ya que no se siente conformes con su ambiente laboral.

3.4 Factores motivantes en el trabajo

El primer factor es la responsabilidad. Las impulsa cierta Ética y unos Principios por los que perseveraran aunque haya pérdidas o deficiencias de ganancia personal. Se empeñan a demostrar que son buenas. Esa es su motivación, no es únicamente el deseo de llegar a algún lugar. Pronto sabremos si podemos confiar en aquella persona.

Estos individuos son sólidos. Tienen una formación firme por la que viven. Los llamamos hombres y mujeres de valía. A estas personas las pueden poner dondequiera: en las empresas, en los negocios o en el campo de la política. Son responsables y se puede confiar en ellas porque se aventuran a comprometer su reputación. Viven en un mundo de fidelidad, sirviendo a otros y construyendo su nombre y su legado.

El segundo factor de motivación es hacer las cosas, porque son personas responsables y se satisfacen del sentimiento de realizar logros. Y, una vez más, no hay beneficios de lucro para estas personas. Por ejemplo el caso de un millonario quien ya posee todo lo que podría necesitar en su vida. Este individuo podría dedicarse a viajar o a irse de pesca, pero prefiere continuar al frente de sus negocios y trabajar todo el día.

La responsabilidad significa que una persona productiva, no necesariamente es motivada por el dinero. La motivan los principios, el crecimiento de su reputación. Porque a estas personas no les atraen los beneficios específicos que puedan adquirir ya que asumen posiciones autónomas de por sí y ante sí. Estos individuos son como pilares.

Disfrutan de ser lo que son y de los logros que obtienen por que hacen las cosas por el gusto de hacerlas. Empero las recompensas sí les llegan. Son líderes y reciben mejor paga. Se sienten impulsados y dirigidos por fuerzas interiores. y parece que dijeran: “Quiero ser alguien, por Dios. Quiero ser líder. Quiero ser un pilar”. Estas personas pueden hacer lo que otros dicen que no se puede hacer, sencillamente por el gusto de lograrlo.

Les gustan los retos y cuando alguien dice. “Usted no puede hacer esto o aquello” o “No puede hacerse”, se compromete consigo mismo sencillamente para probar que sí puede hacerse lo que otros dicen que no, porque está en su naturaleza la vocación de lograr que las cosas se hagan, Ser responsable va más allá de aceptar un compromiso, es un verdadero llamado, es un deseo, una fuerza interior que los mantiene responsables ante sí mismos. Esto los convierte en verdaderos servidores.

Un caso muy particular y vigente aún al día de hoy; Jesús entregó su vida para construir su nombre. Fue humillado y rechazado para ganar nuestro respeto y nuestro amor. Vio lo que éramos y se sacrificó para que nosotros tuviéramos la oportunidad de ser nuevas personas, de ser humanos. Y no para beneficio personal o gusto propio; para beneficio y gusto de otros, El Padre lo envió a cumplir una misión porque sabía que su hijo era responsable y por lo tanto, se podía confiar en Él.

Es uno de los grandes valores en el carácter que una persona pueda tener. Si queremos ir en un sentido de algo en la vida, tenemos que aprender a ser responsables. No tiene que ver con educación o con cuantificadas cosas materiales. Si nos convertimos en personas responsables, iremos a algún lugar. Es todo lo que necesitamos.

3.4.1 Factores des motivantes en el trabajo

Así como existen factores motivantes se puede afirmar que Factores des motivantes en el trabajo existen factores que pueden llegar a interferir con nuestras actividades, y esto se debe muchas veces a la mala comprensión de lo que es la motivación, porque Olivares, González mencionan lo siguiente: "en muchas ocasiones se concibe erróneamente la motivación como un rasgo personal previamente determinado; es decir, algunos lo poseen y otros no. Tal designación nos haría considerar que un mismo individuo siempre será perezoso y falto de motivación.

En esta negativa comprensión el individuo con autoestima decaída no podrá llegar a superarse intelectualmente. Otro factor des-motivante sería que a la empresa no le importe la habilidad que pueden llegar a tener sus empleados en actividades mayores a las actividades regulares en su jornada de trabajo, por ejemplo; "[...] cuando un empleado este motivado por el deseo de enseñar su capacidad y su entorno no le permite hacerlo, puede llegar a responder con apatía y tratara de enseñar sus habilidades en otras situaciones, por ejemplo, en entretenimiento y distracciones".

Con esto se puede afirmar que en ocasiones las empresas no dan libertad a los empleados para que puedan realizar nuevas actividades, incluso desconocen la competitividad que puede llegar a tener el empleado.

Otro factor des motivante es la mala relación capacidad-motivación, en la cual si llega a presentarse una desigualdad entonces la motivación que se le dé al empleado no será eficaz, en otras palabras; la ejecución en la industria no depende solo de la motivación sino también, de la capacidad. La persona altamente motivada e inepta fracasara en hacer un trabajo efectivo, de la misma manera que sucederá con un empleado muy capaz, pero apático, es en el primer caso donde no hay mucho que hacer, mas sin embargo, en este último se puedo lograr inyectar algo motivante.

El Plan de Motivación que permite al gerente conocer, saber e informarse sobre el trabajador para estar seguro que desarrolle un buen desempeño laboral, porque para motivar a alguien se lo debe conocer, saber qué le gusta y que no le gusta. Sólo así podremos ayudarlo a prevenir lo que teme, para que así eleve su satisfacción y por ende la productividad.

Lo que más motiva a un trabajador en realidad es complicado conocer que elementos motivan a un trabajador, ya que existen muchos factores por los cuales todos los gerentes quisieran conocer, factores desde el dinero hasta factores para cubrir las necesidades básicas, aspiraciones y sueños.

A continuación detallamos algunos factores o elementos que pueden influenciar en la motivación de un trabajador.

- ✓ Horarios flexibles, quizá uno de los beneficios más interesantes para el trabajador, ya que ayudan a integrar vida laboral y profesional.
- ✓ Vacaciones, un elemento simple que ayuda a las empresas que trabajan con largas y repetitivas horas de trabajo.
- ✓ Tickets de comida para el trabajador.
- ✓ Seguro médico, elemento esencial en el momento de preocuparse por la salud de un empleado.
- ✓ Entregar reconocimientos por participaciones en la compañía, ya que es un aspecto positivo para el empleado, por cumplir los objetivos organizacionales.

3.5 Clases de motivación

Las necesidades que como seres humanos podemos probar desde el momento en que tomamos conciencia de debemos desenvolvernos solo y de la realidad que nos envuelve, es tratar de comprender la naturaleza de las emociones, su relación con el pensamiento racional y el modo en que ambas dimensiones interactúan y condicionan nuestros actos.

Una vez hemos actuado y constatado las consecuencias de nuestro proceder, posiblemente nos preguntemos los motivos por los cuales hemos actuado de tal modo y si había otras alternativas posibles que hubieran arrojado otros resultados. Podríamos decir que la motivación es un impulso que nos permite mantener una cierta continuidad en la acción que nos acerca a la consecución de un objetivo y que una vez logrado, saciará una necesidad.

Muchos psicólogos distinguen 3 clases de motivos: los fisiológicos, sociales y psicológicos.

3.5.1 Motivos Fisiológicos

Se originan en las necesidades fisiológicas del organismo y los procesos de autorregulación del organismo, son innatos, es decir que están presentes en el momento del nacimiento ejemplo: necesidad de aire, de dormir es decir que la mayoría son innatos, aunque puedan no desarrollarse sin un medio social conveniente.

3.5.2 Motivos Sociales

Son adquiridos mediante el proceso de socialización, y su objeto es la conducta social dentro de una cultura determinada, se forman con respecto a las relaciones interpersonales, valores sociales, las normas se deben tener en cuenta que una vez despertado un motivo influye sobre la conducta independientemente de su origen.

3.5.3 Motivos Psicológicos

Se adquiridos mediante procesos de aprendizaje, solamente aparecen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas este tipo de motivación varía de un individuo a otro, y esa está en función de sus experiencias pasadas y de la clase de aprendizaje que haya tenido.

3.5.4 Motivación del equipo de trabajo

Un grupo podría estar definido como dos o más personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para lograr metas en específico.

Un equipo de trabajo está formado por personas que trabajan juntas en la ejecución de una actividad determinada.

Trabajar en equipo es algo complicado de lograr, y es por eso que no todos los grupos de trabajo tienen el éxito deseado. Esto se ve influenciado a que existen variables como la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad de los problemas a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas.

Los requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo son:

➤ Participación

El primer requisito para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros.

➤ Habilidades directivas-liderazgo

Trabajar en Equipo requiere de un líder formado suficientemente. En algunos equipos de trabajo, en función de cada etapa de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber jerarquizar, crear estados de ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar para lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características comunes de los líderes.

➤ Métodos, técnicas y soportes

El trabajo en equipo necesita necesariamente de unas herramientas que todo integrante debe saber utilizar en mayor o menor grado. Las metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo. Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas.

➤ **Espíritu de equipo**

Cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamientos históricos y presentes que influyen directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo. Este espíritu no tiene por qué estar escrito o formalizado

➤ **Comunicación**

Los integrantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del Saber Escuchar es básica. Así como conocer las distintas culturas de trabajo en equipo.

➤ **Negociación**

El trabajar en equipo necesita resolver inconvenientes y crisis que siempre aparecen en gran y menor escala. Una buena negociación permite superar barreras y reanimar al equipo hacia la producción y cumplimiento de objetivos y metas. Conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.

➤ **Producción de sinergias**

Se puede trabajar en grupo pero solo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias, y los participantes y su entorno así lo reciben. Cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una optimización de los resultados.

➤ **Objetivo o metas**

Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar establecidos tanto a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo. Pueden existir algunos objetivos ocultos para los integrantes del equipo pero conocidos por el líder o asesor.

➤ Motivación de equipos de trabajo

Para abarcar este tema, considerare el "Modelo Integrador de Motivación" que presenta Hodgetts y Altman, en su libro de Comportamiento Organizacional, donde la relación entre motivación, desempeño y satisfacción es el punto focal.

Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

En este modelo las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen.

La motivación es un proceso interno autónomo, en consecuencia solo existiría "automotivación" y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo.

Las organizaciones NO pueden motivar a sus empleados, lo que SI pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde emanen la automotivación. Las organizaciones no pueden mágicamente aplicar un plan de motivación para su gente. Las empresas que realizan este tipo de actividades, por lo general, solo consiguen macros resultados en el corto plazo; mientras que en el largo plazo se produce el efecto inverso, fruto de la apatía de la gente frente a estas acciones.

La motivación se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están compaginados y se satisfacen mutuamente.

Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor por lo cual está sujeto a condiciones externas que se le obliga, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente motivador, como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los líderes pueden actuar de tal manera de alcanzar la automotivación del equipo.

Dentro de estas condiciones están:

✓ La estrategia de la organización

Define las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Clarifica al equipo los recursos que la organización está dispuesta a darles para la realización de sus actividades.

✓ Las estructuras de autoridad

Define quien depende de quién, quien toma las decisiones y que facultad tiene las personas y los grupos para tomar decisiones. Afecta la capacidad del equipo de tomar decisiones y su compromiso con los resultados. Si bien los empleados suelen estar dispuestos a adquirir muchas de las funciones que normalmente corresponden a la gerencia, necesitan una señal clara de sus empleadores para efectuar la transición a la autodirección. Las organizaciones que promueven la no dependencia y la autonomía de sus empleados encuentran que ésta es una extraordinaria forma de motivarlos y de mejorar sus propios resultados.

✓ Los reglamentos formales

Definen que se puede hacer y cómo hacerlo. En caso de ser demasiado estricto, pueden impedir el libre desenvolvimiento de la tarea a efectuar, y afectar la relación interna del equipo con el resto de la organización. Muchas empresas están descubriendo actualmente una manera fácil de incentivar a sus empleados: simplemente desechan los volúmenes de políticas y procedimientos que contienen los esfuerzos de los empleados dinámicos, y los reemplazan con versiones más sencillas y menos restrictivas. Las organizaciones inteligentes saben que pueden confiar en que los empleados realizarán lo correcto siempre que se les permita asumir la responsabilidad de sus acciones.

3.6 Motivación enfocada en el desempeño

Dado que todas las empresas están enfocadas en producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, la alta dirección de las organizaciones tiene que acudir a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. Estos medios están apuntados a: planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología de punta, logística apropiada, políticas de personal, adecuado uso de los recursos, etc.

Claramente, las estrategias sobre manejo y desarrollo del personal se constituyen como el factor más importante que permitirá coadyuvar al logro de los objetivos empresariales y al desarrollo personal de los trabajadores. Dentro de este campo, existen complejos procesos que intervienen, tales como:

- ✓ Capacitación
- ✓ Remuneraciones
- ✓ Condiciones de trabajo
- ✓ Motivación
- ✓ Clima organizacional
- ✓ Relaciones humanas
- ✓ Políticas de contratación
- ✓ Seguridad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Sistemas de recompensa, etc.

En dicho contexto, la manera incentiva del personal se constituye en un medio importante para enfocar el desarrollo personal de los trabajadores y, por consecuencia, mejorar la productividad en la empresa.

Concepto de motivación

La motivación está formada por todos los factores capaces de producir, establecer y encaminar la conducta hacia una meta. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que éste genera la conducta que consiste en ir a conseguir alimento y, además, la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos, más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado. Si tenemos hambre vamos al alimento; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin y, por el contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo, la imposibilidad de conseguirlo.

El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección. etc.).

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

3.6.1 Evaluación del equipo de trabajo

El ente debe evaluar con constancia el rendimiento del equipo de trabajo. La acción no va dirigida simplemente a premiar o castigar, la acción especialmente se la dirige a encontrar posibles deficiencias y poder tomar las medidas respectivas en un tiempo absolutamente oportuno. Adicionalmente, esto permite al grupo tener cierta noción de cómo analiza la organización su desempeño. Cuando se arma un equipo la gerencia de la empresa debe clarificar cuales serán los criterios considerados a la hora de que se les realice una análisis. De esta manera lograremos que el equipo sepa a qué atenerse y así eviten posibles desentendidos.

El personal que realiza la evaluación no se debe limitar a comunicar el resultado sino que debe reunirse con el gerente del grupo y explicarle los resultados del análisis.

Se concluirá con un programa de posibles mejoras a integrar en el grupo y se pondrá un sistema de seguimiento para estar determinando que se sigan ciertos patrones de efectividad.

La conclusión obtenida luego de esta reunión no debería quedarse solo con el jefe del grupo, este debería comunicar a los integrantes del grupo las acciones que se van a tomar a futuro y explicarles los causales de la misma.

La conclusión obtenida luego de toda la evaluación será considerada al final para congratulaciones extraordinario, según hayan sido sus logros y la satisfacción de los resultados obtenidos.

Internamente el jefe del grupo deberá evaluar de manera propia el rendimiento y el nivel de satisfacción del grupo para poder tomar medidas correctivas y encaminar al grupo.

Existen diferentes tipos de trabajar en grupo. Hay diferenciaciones entre realizar tareas en grupos o conformar un grupo de trabajo.

Es más, podríamos listar un montón de indicadores en relación al trabajo en equipo tales como lo siguientes:

- Gestión del trabajo a lo largo del proceso
- Tendencia a la mejora y a la calidad
- Toma de decisiones
- Presentar las ideas propias al grupo, iniciativa
- Tomar en consideración
- Comunicación, tanto oral como escrita
- Creatividad e innovación
- Tolerancia a diferentes culturas y personalidades
- Sinergia y cohesión grupal
- las ideas de otros miembros del grupo
- Gestionar conflictos
- Flexibilidad
- Colaboración

3.6.2 Diferenciación entre Trabajo en grupo y Trabajo en equipo

- **El grupo está orientado a una tarea en específico**

Es decir a cumplir con lo que se les ha solicitado. Como resultado, apenas se aflora la imaginación y la creatividad y es de suma importancia la aceptación y el contentamiento que la innovación o la

excelencia. Además, suele ser complicada la gestión del conflicto porque, al estar determinados a la tarea, no se piensa en las diferencias independientes y el conflicto se lo llegaría a considera de tipo negativo, el grupo no está preparado para enfrentarse a conflictos.

[Maddux, R.B. (1988). *Team building* (2nd ed.). Crisp Publications, Inc. California, USA.]

➤ **El equipo está unido porque comprende que pueden hacer un mejor trabajo como equipo que de forma independiente**

El equipo discierne que la dependencia interna es necesaria y que en un ambiente de confianza cada uno puede desarrollar sus habilidades en beneficio de los objetivos del equipo. Es normal realizar preguntas y la comunicación es sincera. Como resultado, el conflicto se considera una parte normal del trabajo en grupo y se está atento para gestionar ese conflicto, como oportunidad de crear nuevas ideas. Así, se acuerda un ambiente adecuado para la imaginación y la creatividad.

Existen muchos tipos de trabajo en equipo, y si deseamos ayudar, necesitaremos indicios sobre el tipo de equipo. Por ejemplo, en los equipos conformados por amigos/as, la adhesión grupal es un factor importante para sus integrantes y eso dirige a una dificultad para la implementación de nuevas ideas o para solicitar la atención de aquellos integrantes que no están colaborando. Así, el acuerdo puede resultar demasiado importante para el grupo, por lo que para ayudar a este tipo de equipos, hay que inducirles dinámicas para la creación de nuevas ideas y para nuevos tipos de participación y de relación.

TITULO IV

4. Relaciones interpersonales y su incidencia en el desempeño laboral

En el ámbito laboral es esencial analizar las expectativas que tienen los empleados con la perspectiva del Contrato psicológico, este consiste en un acuerdo tácito entre los empleados y la dirección de la empresa, es decir lo que la administración espera de los trabajadores e inversa, de hecho este contrato define las expectativas conductuales que incluye cada rol. Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

En la actualidad se afirma que cada uno de los jefes de la empresa debe constituirse en maestros de sus empleados. La pregunta que se hace es, Cuándo un jefe es un maestro?. Lo es cuando asume la siguiente conducta: escucha y comprende el punto de vista de sus empleados, es decir, tiene empatía, sabe escuchar a sus empleados, tiene capacidad para comprender que cada uno es un mundo aparte, procura mantenerse calmado cuando un empleado comete un error, se preocupa por el bienestar de ellos, tiene autoconfianza y estabilidad emocional y así lo demuestra a través de sus actuaciones diarias; propicia el trabajo en equipo, busca siempre lo bueno de cada empleado, es decir, ejerce un súper liderazgo puesto que trata de guiar a los demás, mostrándoles como auto liderarse alentándolos a eliminar los pensamientos negativos y las falsas creencias sobre la empresa y sobre sus compañeros de trabajo para reemplazarlas por creencias más positivas y constructivas. Igualmente busca la construcción de la autoconfianza de sus seguidores convenciéndolos de que son competentes, que tienen una gran reserva de potencial y que son capaces de enfrentar los retos que implica el desempeño de sus funciones.

4.1 Relaciones con los empleados

Iniciando de antecedentes planteados por los autores, se nos muestran la forma en que se genera la relación con los empleados dentro de una organización, puesto que para trabajar en una empresa, las personas ejecutan sus tareas, de forma que tienen relación con sus jefes y subalternos, atienden a los clientes, se enfocan hacia objetivos y resultados que tienen que lograr, basados siempre en las políticas y estatutos establecidas por la empresa, además de tratar de formar parte del ambiente organizacional.

4.2 Conflictos laborales

Las relaciones laborales se pueden estar divididas según varios criterios, como por ejemplo según el tiempo para el que se concluye la relación laboral, según el carácter del empleador o según el lugar donde se ejecuta el trabajo.

La relación laboral tratada en base a un contrato de trabajo no es la opción única. El Código laboral permite contratar, bajo condiciones establecidas, los denominados contratos de trabajo fuera de la relación laboral, a donde pertenece el contrato de la actividad laboral limitada y contrato de la ejecución del trabajo.

4.2.1 Según el tiempo de duración

La relación laboral se puede subdividir también por el tiempo de duración. Según este criterio se diferencia la relación laboral por tiempo determinado tiempo indeterminado. La relación laboral se efectúa por tiempo indeterminado, si no se ha estipulado expresamente el tiempo de su duración. Eso se asume que si el contrato de trabajo no incluye el dato sobre el tiempo que durara la relación laboral, la relación laboral se concluye que es por tiempo indeterminado.

A ciertas condiciones es posible asumir la relación laboral por tiempo determinado. La Ley estipula que entre el mismo empleador y el mismo empleado es posible concluir la relación laboral por tiempo determinado, por un ciclo de dos años como máximo a partir del día del inicio de esta relación laboral.

Para que el mismo empleador y el mismo empleado puedan volver a contraer la relación laboral por tiempo determinado, entre el final de la primera relación laboral por tiempo determinado y el inicio de la nueva relación laboral tiene que transcurrir un período de por lo menos seis meses. Se trata de la llamada prohibición de concatenar las relaciones laborales por tiempo determinado.

Tenemos ciertas indicaciones las cuales nos podrán ayudar a determinar la situación laboral: si lo estipulan las normas jurídicas especiales, por motivos de reemplazo de un empleado temporalmente ausente por el período de existencia de los obstáculos en el trabajo por parte del empleado. En caso de motivos funcionales graves por parte del empleador o motivos que encajen en la naturaleza exclusiva del trabajo que el empleado deba realizar y el empleador establecerá estos motivos en un acuerdo escrito con la organización sindical o en una norma interna en caso de que en la entidad empleadora no opere la organización sindical.

4.2.2 Según el carácter del empleador

De Igual manera que lo anterior expuesto, existen ciertas diferencias en la relación laboral resultan también de la forma del empleador, es decir si el empleador es una entidad empresarial o no empresarial. Autoridad pública o escuelas y guarderías públicas, esta diferenciación tiene una importancia práctica, en el caso de concluir el pacto colectivo, y sobre todo a la hora de elaborar un estatuto interno. Así la entidad empresarial tiene por ejemplo unas posibilidades mucho más amplias de modificar las peticiones salariales, y otros derechos de los empleados, que la entidad no empresarial.

4.2.3 Según la manera de contratar

La relación laboral es posible diferenciar la relación laboral basada en un contrato laboral y la relación laboral dada por el nombramiento, según los objetivos planteados por los funcionarios al igual que los ideales que perciben los trabajadores al ejercer un nuevo cargo y el trabajo realizado por el personal de nombramiento, que se puede evidenciar en el Ecuador la falta de cooperación, trabajo en equipo, servicio al usuario y desempeño.

Determinamos varios indicadores para poder diferenciar según sea el tipo:

La relación laboral dada por el nombramiento se permite solamente para las personas tácitamente especificadas en la Ley, es decir concretamente para:

- Principales unidades organizativas de las organizaciones subvencionadas por el Estado
- Directores de la persona jurídica escolar.
- Principales unidades organizativas de los componentes organizativos del Estado
- Principales componentes organizativos del Estado

- Principales unidades organizativas de las empresas públicas

- Principales fondos públicos, si son encabezados por un organismo individual
- Principales organizaciones subvencionadas por el Estado
- Directores de empresas públicas

4.2.4 Según el lugar de ejecución del trabajo

Según el lugar de ejecución del trabajo se diferencian las relaciones laborales, en las cuales los empleados ejecutan el trabajo en el lugar de trabajo del empleador, y las relaciones laborales de empleados que no laboran permanentemente en el centro de trabajo del empleador. Se trata habitualmente del denominado home office, cuando el empleado labora en su hogar. Dichos empleados en ocasiones pueden llamarse como empleados domésticos. Algunas modificaciones del

Código laboral no se refieren a ellos, ej. La modificación de la distribución de la jornada laboral, estadías o importantes obstáculos personales en el trabajo, por los cuales no les corresponde compensación del salario o sueldo, etc.

4.2.5 Según la extensión de la jornada laboral

Las relaciones laborales pueden ser divididas también según la extensión de la jornada laboral, es decir en las relaciones laborales con la jornada laboral semanal determinada la duración de la jornada laboral determinada no debe exceder 40 horas semanales y para algunos empleados definidos.

4.3 Políticas de relaciones laborales

Las relaciones laborales se basan en las políticas de la organización respecto a los sindicatos, tomados como representantes, por lo menos en teoría, de los anhelos, las aspiraciones y las necesidades de los empleados. Las relaciones laborales son, en el fondo, la política de relaciones de la organización con sus propios miembros, a través de sindicatos. En la práctica, se trata de una especialidad política, pues el viejo conflicto entre capital y trabajo en una sociedad en transformación se puede resolver mediante una negociación política inteligente.

La política de las relaciones con los sindicatos refleja directamente la ideología, la cultura y los valores adoptados por la alta dirección de la organización y que, a su vez, está sujeta, entre otros factores ambientales, a la influencia de la etapa de desarrollo del sindicalismo, al régimen político del gobierno y a la situación coyuntural de la economía del país.

Las organizaciones pueden adoptar cuatro políticas de relaciones laborales distintas: la paternalista, la autocrática la de reciprocidad y la participativa.

4.3.1 Política paternalista

Se caracteriza por la fácil y rápida aceptación de las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, incapacidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales. A medida que los sindicatos consiguen satisfacer las necesidades o las reivindicaciones de sus bases, crean otras de interés colectivo o privativo de sus propios líderes, que presentan como si vinieran de las bases que representan. El sindicato se fortalece por medio de un esfuerzo positivo; es decir, a cada necesidad satisfecha surge otra mayor, con la expectativa de que será satisfecha. Cada concesión representa un costo adicional para la organización. La visión global de las necesidades y las aspiraciones de los empleados es sustituida por el casuismo y la inmediatez para resolver cada reivindicación a medida que surge. Esa postura de corto plazo para la solución de problemas debilita a la organización y provoca la inseguridad de los gerentes y supervisores de la línea del frente ante las constantes y variadas presiones sindicales.

4.3.2 Política autocrática

Se caracteriza por la postura rígida e impositiva de la organización, la cual actúa de forma arbitraria y legalista, al hacer sólo concesiones dentro de la ley o de acuerdo con sus propios intereses. Las reivindicaciones no siempre son atendidas, lo que provoca que surjan focos de indisciplina y grupos de oposición dentro del sindicato, ante los fracasos en las tentativas de negociación. Estos fracasos generan un refuerzo negativo respecto a la imagen de la organización y cierto grado de tensión en las relaciones entre la organización y sus miembros. La falta de diálogo perjudica a la gerencia y a la supervisión, que carecen de autoridad para atender las aspiraciones y necesidades de los subordinados, lo cual da por resultado el descontento, la insubordinación y la indisciplina del personal. Los supervisores quedan al servicio de sus superiores y se tornan más rígidos con sus subordinados. La política autocrática, por su carácter unilateral e impositivo, no es sostenible durante un largo periodo y genera en el personal frustración y actitudes de rebeldía.

4.3.3 Política de reciprocidad

Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones son resueltas, directa y exclusivamente, entre la dirección de la organización y el sindicato, con una participación mínima de los trabajadores y los supervisores. El objetivo es constituir un acuerdo y atribuir al

sindicato toda la responsabilidad de vigilar que las cláusulas pactadas no sean violadas por las partes. Este pacto no siempre cumple con las aspiraciones de los trabajadores y las demandas de los supervisores, lo que hace que los primeros queden sometidos a la presión del sindicato y los segundos a la presión de la dirección de la organización. En realidad, esta política no siempre se cumple, además de que no cuenta con el apoyo y compromiso de los trabajadores y supervisores, y genera la desconfianza de los trabajadores que dejan de creer en los dirigentes del sindicato y lo mismo ocurre con los supervisores en relación con los directivos de la organización.

4.3.4 Política participativa

Se caracteriza por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores por un lado, en tanto que a la organización, sus dirigentes y sus supervisores por el otro, lo que propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación por lo que se refiere a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez y sobre todo, a su integración e identificación con las demás políticas y objetivos de la organización. Se presupone que las soluciones serán negociadas y discutidas con los datos concretos, objetivos y racionales, además de que no estarán basadas en opiniones personales. Esta política exige buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional saludable, en el cual los gerentes y supervisores son asesorados por especialistas de staff, no sólo en asuntos tocantes a las relaciones laborales, sino también en cuanto a la solución de problemas que implican las relaciones humanas en el trabajo. La política participativa considera al empleado desde el punto de vista social, político y económico y no sólo como un simple factor de producción. El cumplimiento de los acuerdos y la solución de problemas, quejas y reclamaciones individuales de los empleados son delegados a los supervisores de primera línea. Los problemas que involucran a grupos o situaciones más amplias, la interpretación de la ley o las condiciones del contrato colectivo son tratados por la gerencia y con la participación de especialistas en relaciones laborales, con el objeto de que la solución no sienta un precedente de usos y costumbres para la solución de problemas futuros. Una vez encontrada la solución, su aplicación es delegada al supervisor directo. Los problemas generales que involucran a todos los empleados son resueltos por la dirección de la organización y el sindicato. La política participativa deposita en el sindicato la corresponsabilidad de mantener un ambiente de armonía en las relaciones laborales y de vigilar el cumplimiento de los acuerdos colectivos. Se trata de una política que se basa en el consenso de las partes y es estrictamente preventiva, pero no correctiva ya que se anticipa a los problemas o, cuando menos, los trata en la medida de que no son controlables. Al privilegiar las negociaciones como medio para llegar a un acuerdo, compromiso o contrato colectivo, se refuerza y legitima la autoridad de la gerencia y de los supervisores de la organización, al mismo tiempo que se le da prestigio al sindicato.

HIPÓTESIS

Definición Conceptual

Clima organizacional

El Clima Organizacional se entiende el conjunto de condiciones y atributos que deben de existir de forma permanente en un buen ambiente de trabajo ya que las mismas son percibidas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta y desempeño en las funciones asignadas, es decir se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra. Anzola, (2003) pág. 620.

Es evidente que la existencia de un adecuado u óptimo clima organizacional repercutirá positivamente en el desempeño del trabajador y de la empresa en general. Por consiguiente, consideramos que un adecuado clima organizacional influirá directamente sobre la gestión de la empresa y, por tanto, en el cumplimiento de sus metas.

Desempeño laboral

Es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.

Chiavenato 2000 Gestión del Talento Humano 3ra edición, pág. 201

Definición Operacional

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Clima Organizacional	Relaciones interpersonales entre los miembros de la organización Reconocimiento de logros Actividades Laborales	En total desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	Observación Encuesta

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Desempeño laboral	Satisfacción Laboral Objetivos institucionales Ambiente físico y Psicológico	En total desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	Encuesta Observación Taller de emprendimiento

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

Investigación correlacional no experimental, ya que me permite investigar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño de los funcionarios,

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental, ya que es un tema del que ya existen estudios previos y hay una vasta información en el que se realizó sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no se hizo variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se realizó en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

Población y muestra

El estudio se realizó en la población del Ministerio de Inclusión Económica y Social de la Dirección Provincial Pichincha, al personal Administrativo Financiero, que está constituida por 40 trabajadores, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

- 35 Mujeres
- 5 Hombres

Tabla N° 1 Información de la Población

CARGOS	PERSONAS
Jefe (Director Distrital)	1
Financieros	15
Talento Humano	2
Desarrollo Infantil	8
Tecnólogos	3
Asistentes	2
Archivadores	2
Conductores	3
Protección Integral	3
Mensajeros	1

Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis de validez y confiabilidad de los instrumentos

Técnica de Instrumentos

Se explicó a los funcionarios del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, el propósito de la investigación previa autorización para la aplicación de la encuesta. Luego de que los funcionarios acepten en participar en dicha investigación; se procedió a la aplicación de la misma.

La encuesta se aplicó en el mes de enero de 2014 a un total de cuarenta (40) funcionarios, cabe señalar que no se consideró el género, edad, estado civil, escolaridad y antigüedad laboral dentro de la institución, mismo que fue administrado por el investigador responsable del proyecto, a continuación se explicó a cada una de las personas encuestadas el contenido de la encuesta y la forma de resolverlo, para que ellos mismos puedan responderlo de acuerdo a sus posibilidades de horario de trabajo. Como aspecto ético considerado en la investigación, se tomó en cuenta la garantía de confidencialidad, en este sentido, se les explicó a todos los funcionarios que la información recabada a través de la encuesta no se identificará a nadie, ya que en estas no se les solicita nombres ni apellidos, lo que generó un ambiente de confianza entre los participantes. Y finalmente luego de un tiempo considerable, se recogió los cuestionarios de cada área ya respondidos.

Diseño del Instrumento

Con la finalidad de realizar el diagnóstico del clima organizacional del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, se diseñó una encuesta basada en la referencia bibliográfica, en donde se identificaron factores preponderantes objeto del estudio que fueron acoplados a las características y particularidades de la institución. Para el diseño del instrumento se determinó ciertos factores que permiten conocer las percepciones de los trabajadores acerca de las variables que más inciden en su comportamiento y satisfacción laboral lo que refleja en su desempeño.

Tomando en cuenta las consideraciones mencionadas anteriormente, se diseñó la encuesta basada en indicadores seleccionados para realizar el diagnóstico del clima organizacional en el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES y para analizar sus respectivos indicadores, se diseñó un cuestionario estructurado de cuarenta y cuatro (44) ítems, el cual se fundamentó en preguntas cerradas de respuestas de elección múltiple con una estimación en base a la escala de Likert, dicha escala tiene (5) alternativas de solución con un valor que oscila de uno a cinco.

A continuación se presenta la medición de la escala:

Tabla N° 2 Escala de Medición

ESCALA CUALITATIVA	ESCALA CUANTITATIVA
En Total desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Elaborado por: Fausto Pérez

Fuente: Basado en el modelo de la escala de Likert

Elementos del instrumento

Dentro del clima organizacional se identifican seis indicadores a evaluar, estos son los siguientes:

Ilustración4. Indicadores para el diseño de la encuesta

INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Actividades Laborales • Reconocimiento de Logros • Ambiente Físico y Psicológico • Relaciones interpersonales y de mi trabajo • Satisfacción Laboral • Objetivos Institucionales

Elaborado por: Fausto Pérez

Parámetros de Medición del Instrumento

Se tomará en cuenta el valor correspondiente y el valor de las frecuencias obtenidas de cada indicador según las respuestas de los encuestados. Los parámetros considerados son los siguientes:

Tabla N° 3 Parámetros de medición

CALIFICACIÓN	INTERVALO	ESTADO
Calificación muy baja	0 - 20%	Critico
Calificación baja	21 – 40%	Bajo
Calificación media	41 – 60%	Promedio
Calificación alta	61 – 80%	Destacado
Calificación muy alta	81 – 100%	Óptimo

Elaborado por: Fausto Pérez

De acuerdo a los resultados de la evaluación diagnóstica del clima organizacional, este podrá tener pautas de control las que se describen a continuación:

Tabla N° 4 Pautas de control

ESTADO	PAUTAS DE CONTROL
CRITICO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado crítico significa que se encuentra en pésimo estado y que es necesario tomar acciones urgentes.
BAJO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado bajo significa que se encuentra malo y que es necesario tomar acciones a corto plazo para mejorarlo.
PROMEDIO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado promedio significa que se encuentra en estado de deterioro y es necesario tomar acciones a corto plazo para reforzarlo.
ALTA	Cuando el clima organizacional da como resultado estado alto significa que se encuentra en muy buenas condiciones, que los niveles de satisfacción son bajos, los planes de acción en este rango son a largo plazo.
OPTIMO	Cuando el clima organizacional da como resultado estado óptimo significa que los empleados en la organización tienen una satisfacción total y que los mecanismos de dirección han sido apropiados.

Elaborado por: Fausto Pérez

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Presentación (tablas y gráficos)

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Indicador Actividades Laborales

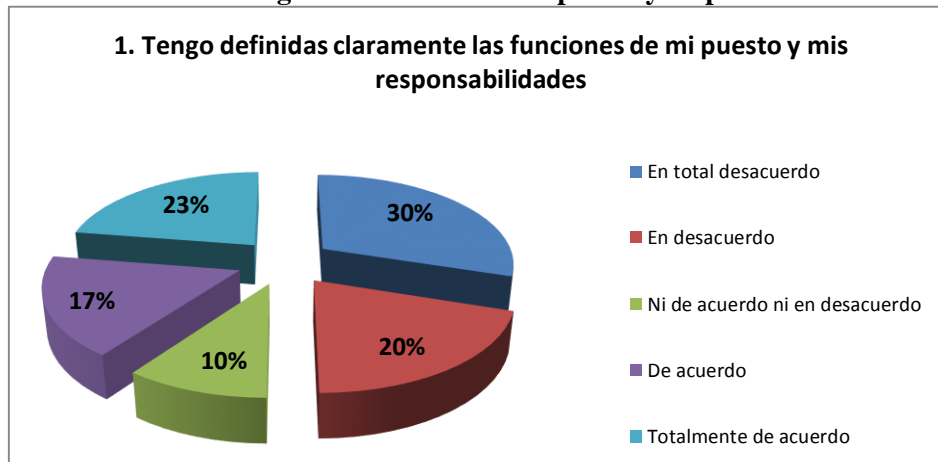
1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades

Tabla N° 5 Pregunta 1. Funciones del puesto y responsabilidades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	12
En desacuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	9
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 1 Pregunta 1 Funciones del puesto y responsabilidades



INTERPRETACION

Como se puede observar en la gráfica la mitad de los investigados califican negativamente las responsabilidades de su puesto de trabajo, pues manifiestan un desacuerdo con las mismas; esto indudablemente afecta el clima organizacional de la institución.

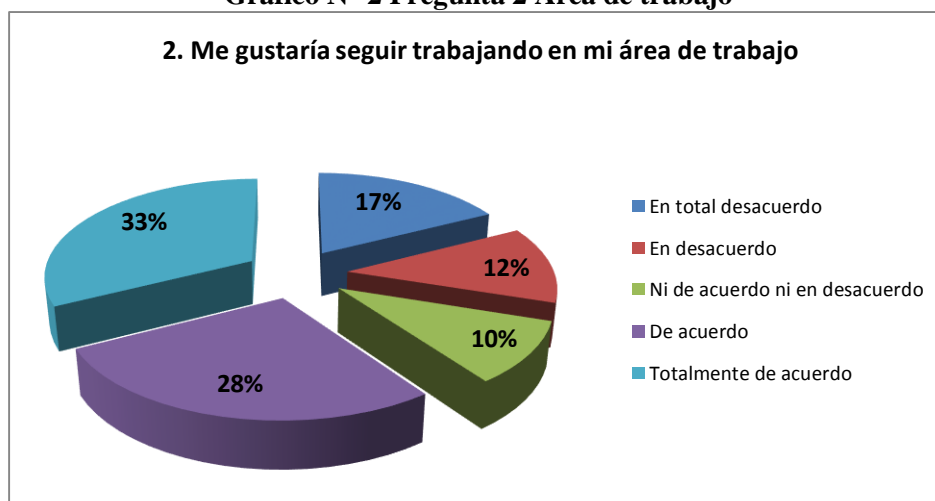
2. Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo

Tabla N° 6 Pregunta 2 Área de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	7
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
De acuerdo	11
Totalmente de acuerdo	13
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 2 Pregunta 2 Área de trabajo



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se puede observar en la gráfica la mitad de los encuestados respondió que se encuentra conforme con el área de trabajo en que se desempeñan, lo que se puede evidenciar compromiso con su área en la que se desempeña y así evitar el ausentismo.

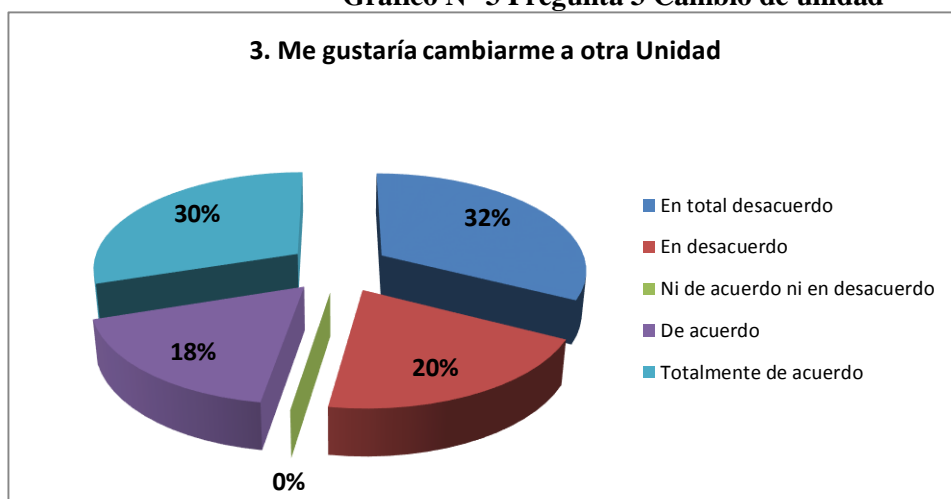
3. Me gustaría cambiarme a otra Unidad

Tabla N° 7 Pregunta 3 Cambio de unidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	13
En desacuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	12
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 3 Pregunta 3 Cambio de unidad



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se observa en la gráfica más de la mitad de funcionarios encuestados respondieron negativamente a la idea de cambiarse de unidad de trabajo, lo que evidencia compromiso en sus funciones y responsabilidades en sus respectivas dependencias donde se desarrollan.

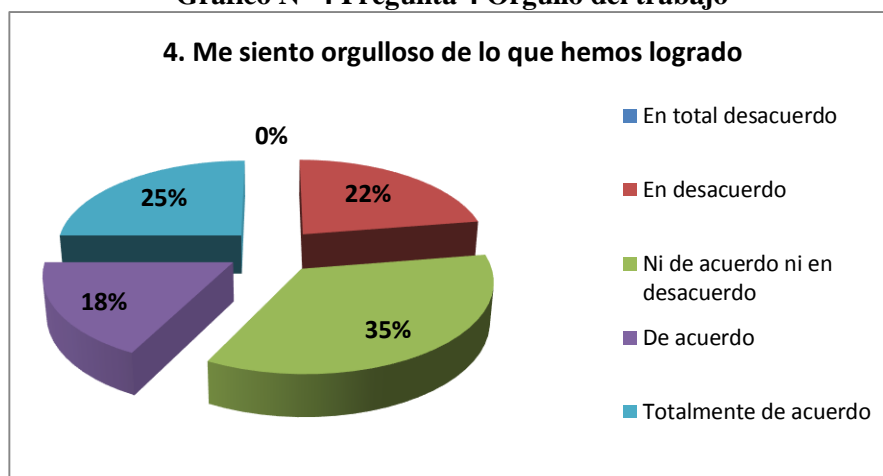
4. Me siento orgulloso de lo que hemos logrado

Tabla N° 8 Pregunta 4 Orgullo del trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	0
En desacuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	10
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 4 Pregunta 4 Orgullo del trabajo



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se observa en la gráfica más de la mitad de los funcionarios encuestados no tienen definidos exactamente sus objetivos en la institución, lo que evidencia una falta de compromiso lo que genera un clima organizacional inadecuado.

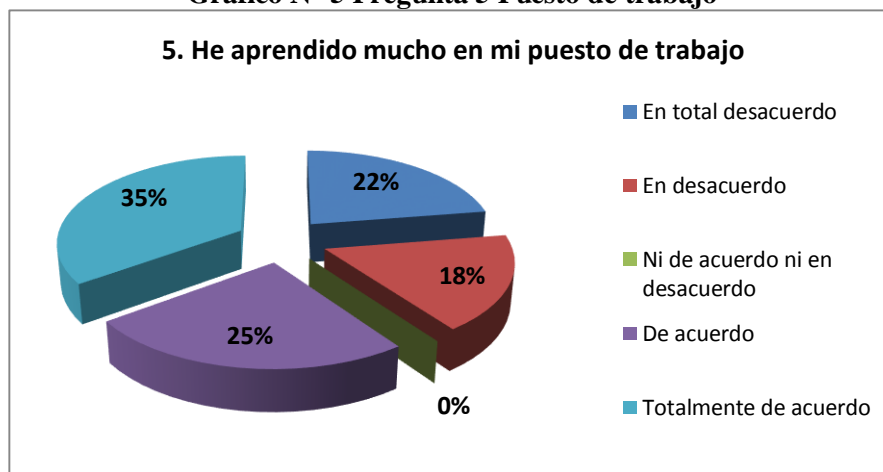
5. He aprendido mucho en mi puesto de trabajo

Tabla N° 9 Pregunta 5 Puesto de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	9
En desacuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	10
Totalmente de acuerdo	14
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 5 Pregunta 5 Puesto de trabajo



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se observa en la gráfica más de la mitad de los encuestados tienen experiencias positivas en cuanto a los conocimientos adquiridos en su puesto de trabajo, mientras que la minoría no está de acuerdo con los conocimientos adquiridos, esto evidencia un balance positivo para la organización.

Indicador Reconocimiento de logros

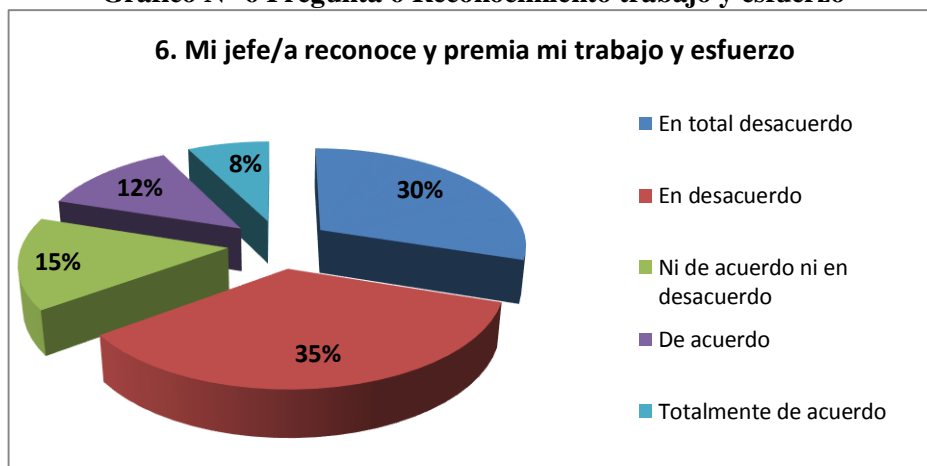
6. Mi jefe/a reconoce y premia mi trabajo y esfuerzo

Tabla N° 10 Pregunta 6 Reconocimiento trabajo y esfuerzo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	12
En desacuerdo	14
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
De acuerdo	5
Totalmente de acuerdo	3
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 6 Pregunta 6 Reconocimiento trabajo y esfuerzo



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se puede observar en la gráfica más de la mitad de los encuestados califican negativamente el reconocimiento de logros por parte de su jefe inmediato, esto evidencia un bajo clima organizacional a nivel de funcionarios, ya que la falta de compromiso por parte de sus superiores, en cuanto al reconocimiento de logros, genera inconvenientes en los objetivos de la organización.

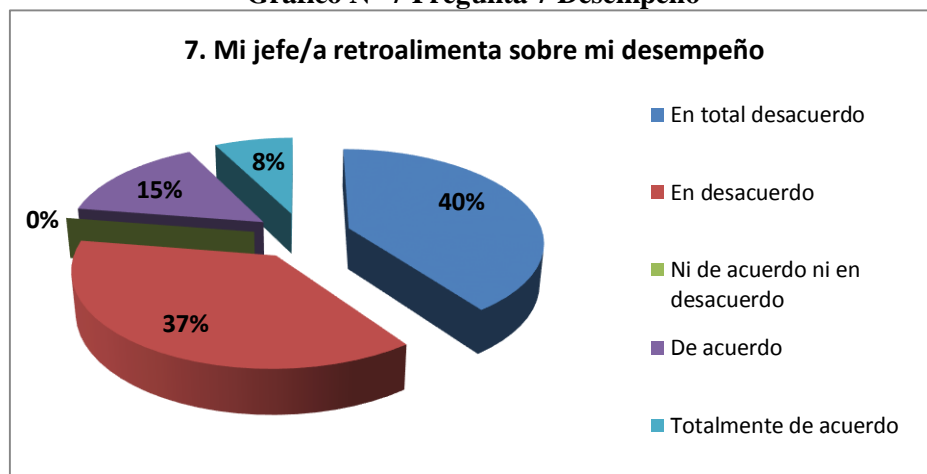
7. Mi jefe/a retroalimenta sobre mi desempeño

Tabla N° 11 Pregunta 7 Desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	16
En desacuerdo	15
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	3
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 7 Pregunta 7 Desempeño



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

En la gráfica anterior se puede observar que la mayor parte de los encuestados no está de acuerdo con el proceso de retroalimentación que su jefe emplea para el mejor desempeño de sus trabajadores por lo que se recomienda a los jefes la realimentación pluridireccional, es decir, tanto entre iguales como en el escalafón jerárquico, en el que debería funcionar en ambos sentidos, de arriba para abajo y de abajo para arriba.

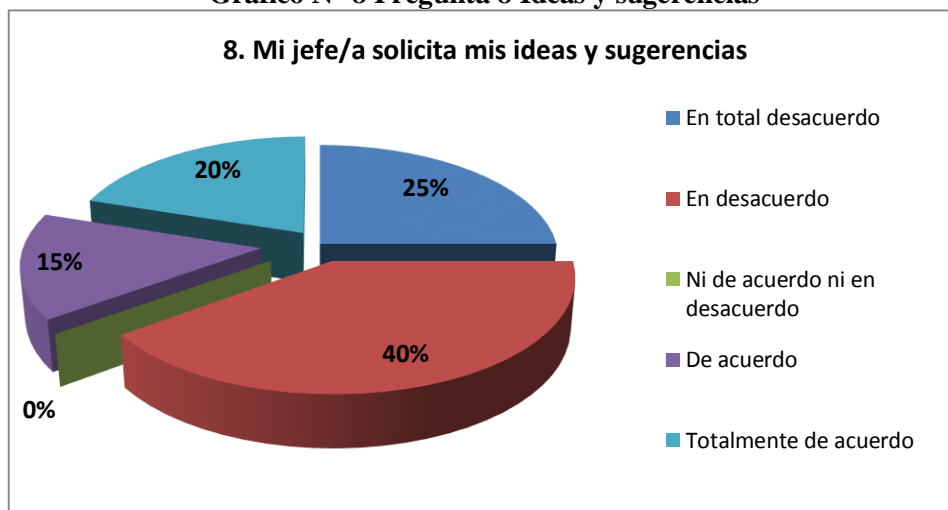
8. Mi jefe/a solicita mis ideas y sugerencias

Tabla N° 12 Pregunta 8 Ideas y sugerencias

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	10
En desacuerdo	16
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	8
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 8 Pregunta 8 Ideas y sugerencias



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

La gráfica señala que de la mitad de los encuestados afirma que sus jefes no toman en cuenta sus ideas y sugerencias por lo que genera un ambiente de desconfianza por lo tanto la comunicación entre jefes y empleados es estrictamente autoritaria lo que impide que los empleados contribuyan con sus ideas dando lugar a un inadecuado clima organizacional.

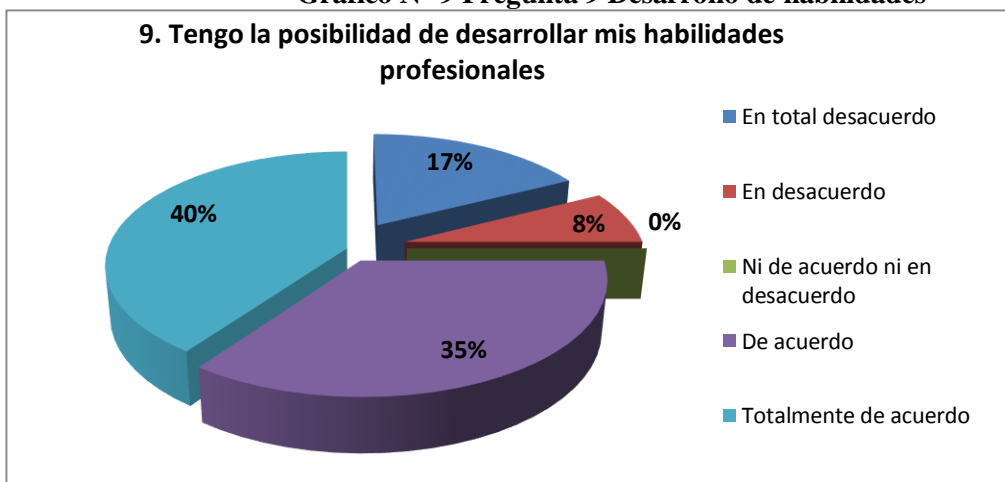
9. Tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades

Tabla N° 13 Pregunta 9 Desarrollo de habilidades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	7
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	14
Totalmente de acuerdo	16
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 9 Pregunta 9 Desarrollo de habilidades



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se observa en la gráfica anterior más de la mitad de los encuestados considera que su puesto de trabajo si le contribuyó a desarrollar sus habilidades profesionales. Por lo que demuestra que debido a la exigencia del puesto los funcionarios tienden a esforzarse, para ejecutar adecuadamente sus actividades con el fin de cumplir con las recomendaciones de sus jefes.

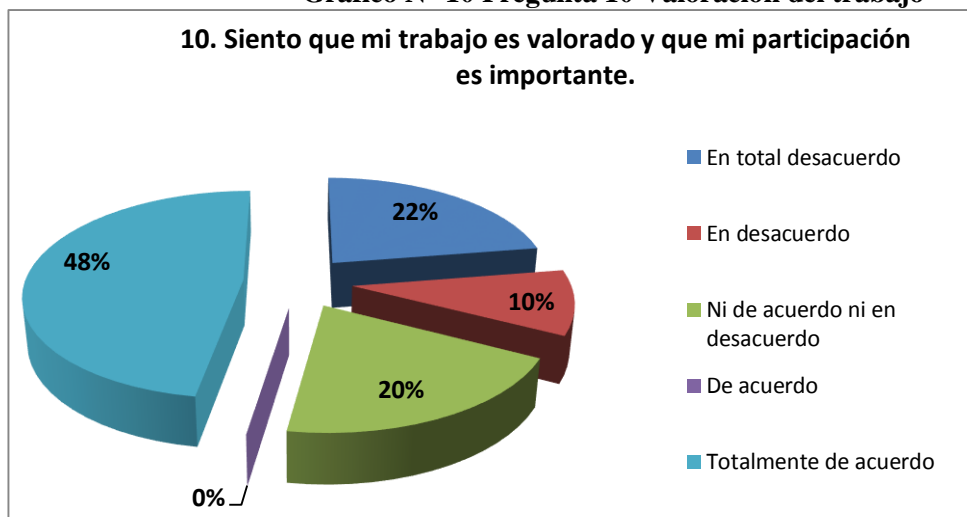
10. Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante

Tabla N° 14 Pregunta 10 Valoración del trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	9
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8
De acuerdo	0
Totalmente de acuerdo	19
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 10 Pregunta 10 Valoración del trabajo



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Se observa en la gráfica anterior que más de la mitad de encuestados consideran que su trabajo y participación en de la institución no es valorado por sus superiores por lo que provoca incomodidad y disconformidad en los empleados del MIES, lo que genera un ambiente laboral inadecuado por la falta de compromiso de los superiores .

Indicador relaciones interpersonales y de mi trabajo

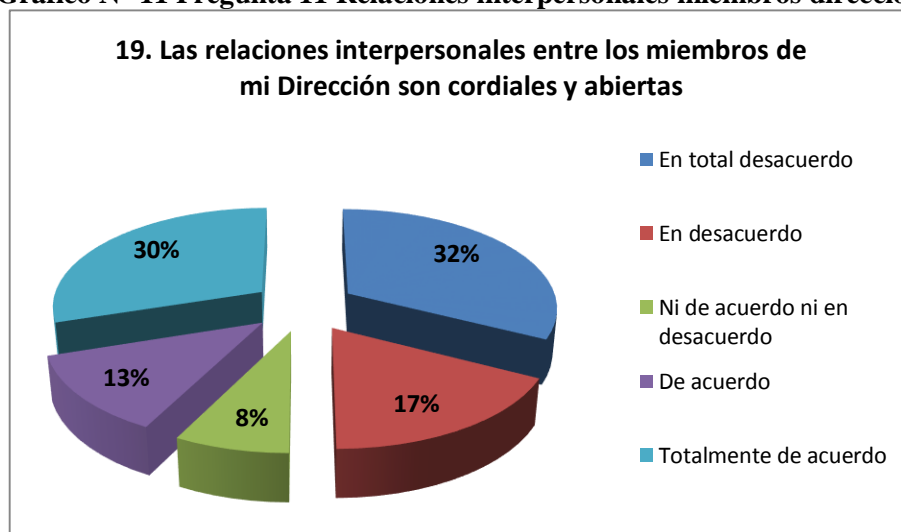
11. Las relaciones interpersonales entre los miembros de mi Dirección son cordiales y abiertas

Tabla N° 15 Pregunta 11 Relaciones interpersonales miembros dirección

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	13
En desacuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	5
Totalmente de acuerdo	12
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 11 Pregunta 11 Relaciones interpersonales miembros dirección



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se puede ver en la gráfica anterior más de la mitad de encuestados respondió que las relaciones interpersonales entre los miembros de la Dirección no son satisfactorias, por lo que existe muchas discrepancias entre los jefes y empleados lo que genera un ambiente tenso y hostil entre los miembros de la institución, lo que impide el cumplimiento de los objetivos institucionales.

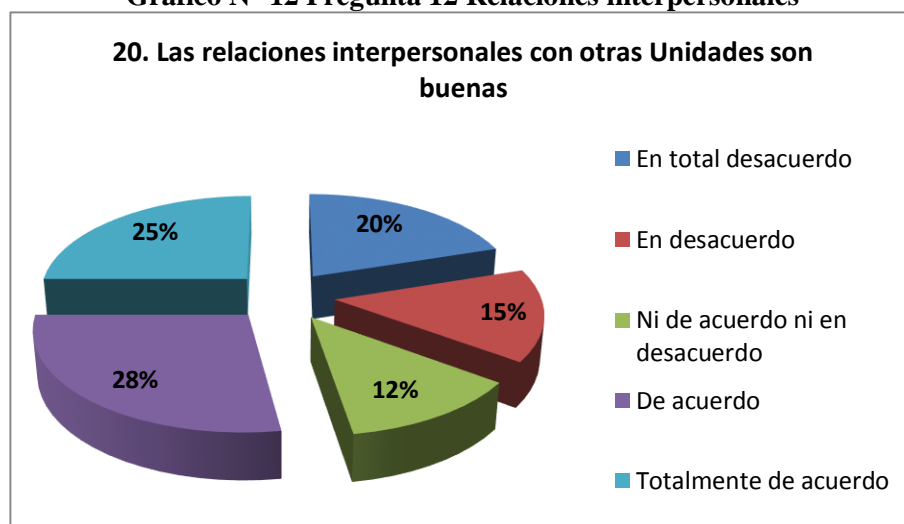
12. Las relaciones interpersonales con otras Unidades son buenas

Tabla N° 16 Pregunta 12 Relaciones interpersonales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	8
En desacuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
De acuerdo	11
Totalmente de acuerdo	10
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 12 Pregunta 12 Relaciones interpersonales



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

En la gráfica anterior se observa que la mayor parte de encuestados respondió estar de acuerdo con las relaciones interpersonales con otras Unidades, ya que el problema que existe en la institución es entre jefes y directores por que las relaciones entre compañeros de la mismas u otra unidad son buenas. Esto contribuye a que exista compañerismo y contribuya al trabajo en equipo de la organización.

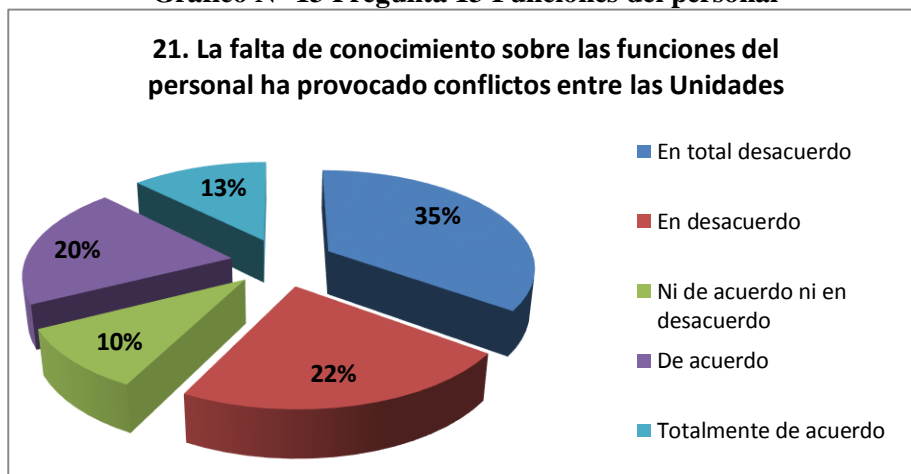
13. La falta de conocimiento sobre las funciones del personal ha provocado conflictos entre las Unidades

Tabla N° 17 Pregunta 13 Funciones del personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	14
En desacuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
De acuerdo	8
Totalmente de acuerdo	5
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 13 Pregunta 13 Funciones del personal



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

De acuerdo a los resultados de la gráfica anterior se observa que la mayor parte de encuestados respondió no estar de acuerdo con la falta de conocimiento en las funciones del personal provoque conflictos entre las Unidades, como se mencionó en el análisis sobre relaciones interpersonales son buenas por lo que existe colaboración entre los miembros y no consideran que esto genere conflicto entre unidades.

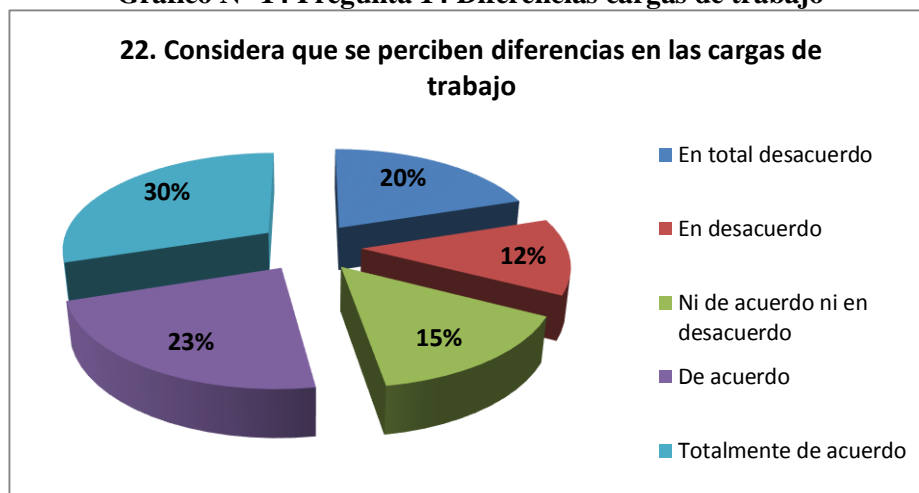
14. Considera que se perciben diferencias en las cargas de trabajo

Tabla N° 18 Pregunta 14 Diferencias cargas de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	8
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6
De acuerdo	9
Totalmente de acuerdo	12
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 14 Pregunta 14 Diferencias cargas de trabajo



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Se puede ver que en la gráfica anterior que más de la mitad de encuestados respondió que existen diferencias en las cargas de trabajo, debido a que cada empleado debe ser responsable y cumplir con el trabajo diario encomendado por sus superiores. Por lo que se desarrolla un ambiente de estrés y conflicto entre compañeros.

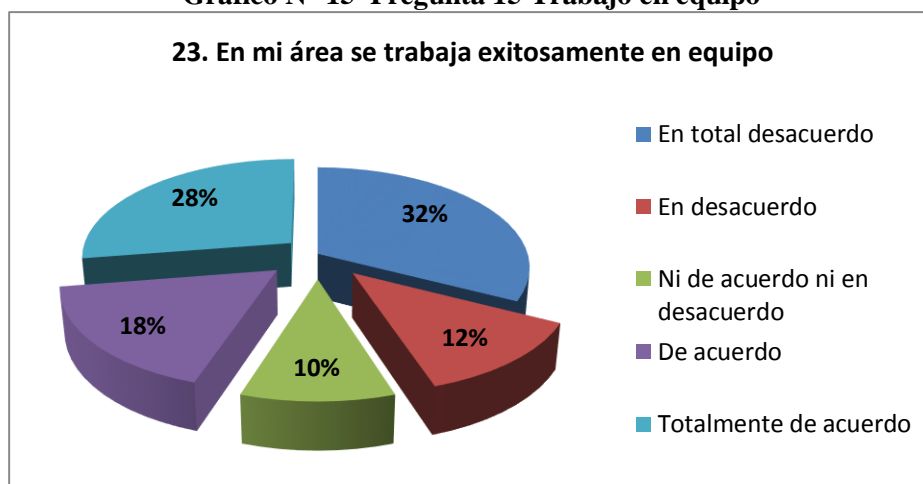
15. En mi área se trabaja exitosamente en equipo

Tabla N° 19 Pregunta 15 Trabajo en equipo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	13
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	11
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 15 Pregunta 15 Trabajo en equipo



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

En la gráfica anterior se puede observar que más del cincuenta por ciento de encuestados afirmó no estar de acuerdo que en su área se trabaje en equipo, esto se debe a la excesiva carga de trabajo que los jefes y directores recomiendan a sus empleados. Por dicha razón en las diferentes áreas no se trabaja en equipo, lo que ha dado lugar a que se desarrolle un ambiente inadecuado, que genera estrés y disconformidad entre los miembros de la institución.

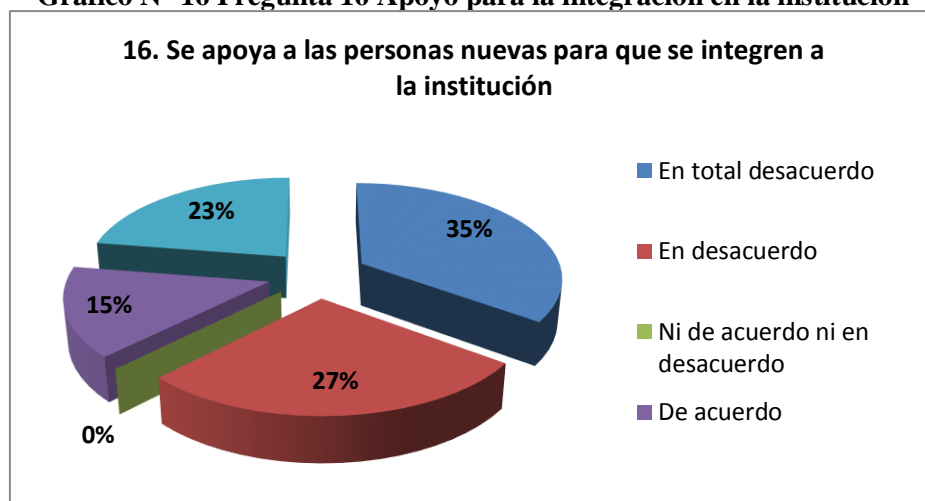
16. Se apoya a las personas nuevas, para que se integren a la institución

Tabla N° 20 Pregunta 16 Apoyo para la integración en la institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	14
En desacuerdo	11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	9
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 16 Pregunta 16 Apoyo para la integración en la institución



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se observa en la gráfica mas del cincuenta por ciento de encuestados respondió estar en totalmente en desacuerdo ya que afirman que a los nuevos compañeros lo consideran como competencia por lo que no existe en la institución una cultura organizacional de compañerismo y amabilidad con la gente nueva que se integra, generando competencia y rivalidad entre compañeros.

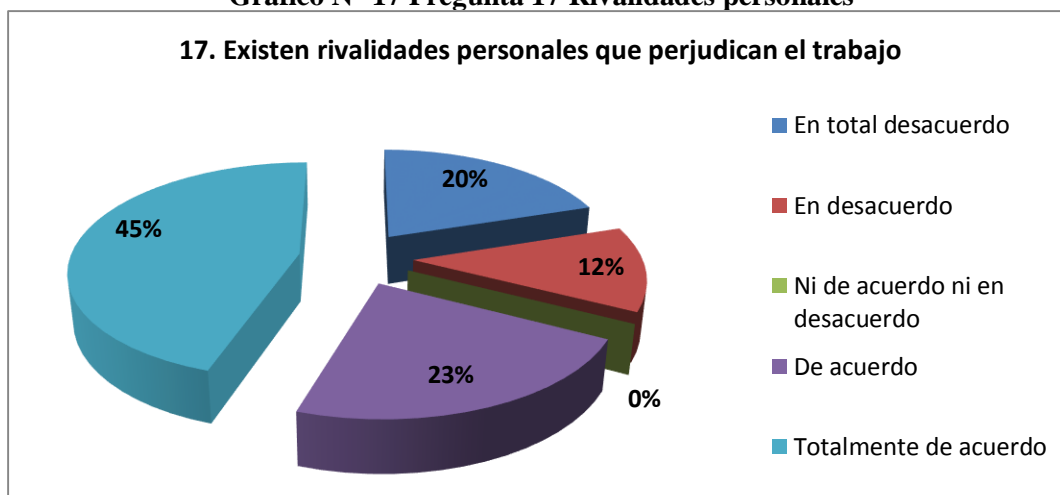
17. Existen rivalidades personales que perjudican el trabajo

Tabla N° 21 Pregunta 17 Rivalidades personales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	8
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	9
Totalmente de acuerdo	18
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 17 Pregunta 17 Rivalidades personales



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

De acuerdo a los resultados de la gráfica anterior se determinó que más de la mitad de encuestados consideran que existen rivalidades en la institución debido a la falta de una cultura de compañerismo, respeto y compromiso con la institución, por lo que genera un clima organizacional inadecuado dentro la institución.

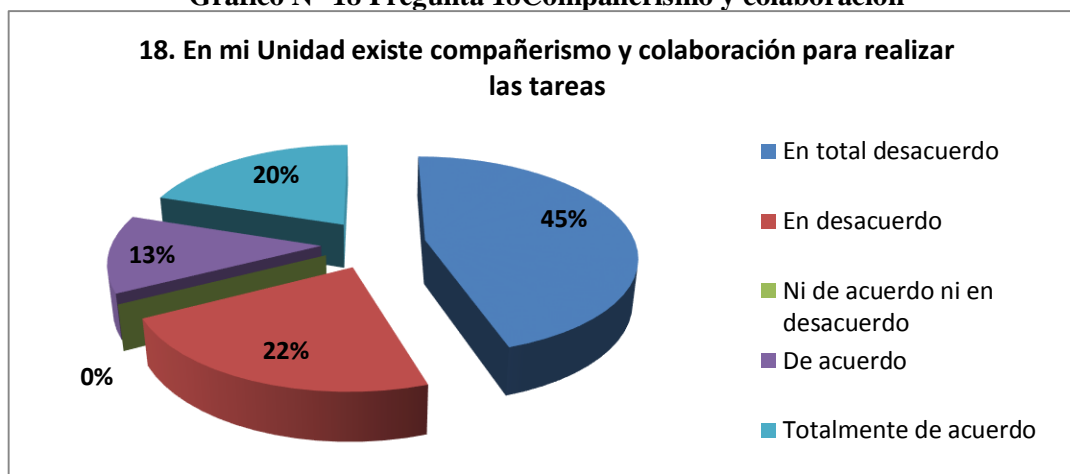
18. En mi Unidad existe compañerismo y colaboración para realizar las tareas

Tabla N° 22 Pregunta 18Compañerismo y colaboración

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	18
En desacuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	5
Totalmente de acuerdo	8
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 18 Pregunta 18Compañerismo y colaboración



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Se observa en la gráfica anterior que la mayoría de encuestados afirma que el compañerismo y colaboración para realizar las tareas no existe debido a la falta de programas de integración así como capacitación para promover el desarrollo de trabajo en equipo que favorece a la institución para su desarrollo integral.

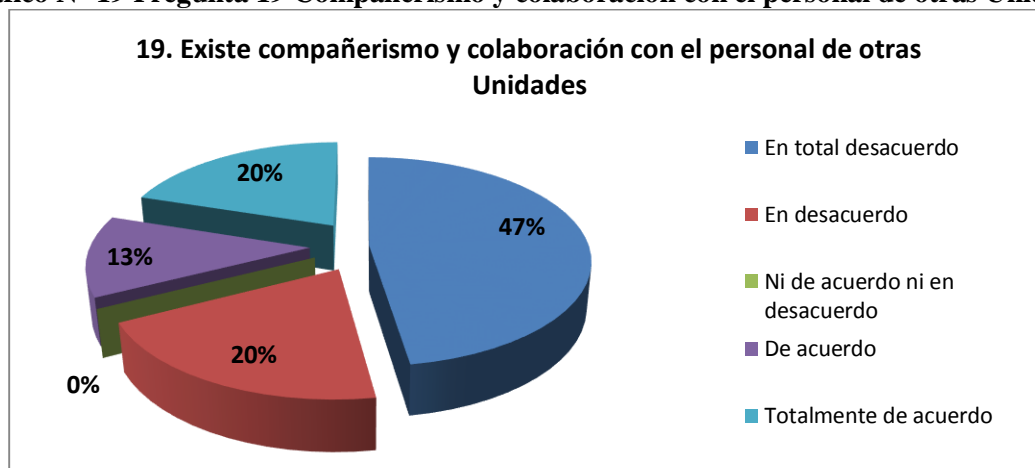
19. Existe compañerismo y colaboración con el personal de otras Unidades

Tabla N° 23 Pregunta 19 Compañerismo y colaboración con el personal de otras Unidades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	19
En desacuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	5
Totalmente de acuerdo	8
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 19 Pregunta 19 Compañerismo y colaboración con el personal de otras Unidades



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

De acuerdo a los resultados de la encuesta se observa en la gráfica que la mayor parte de encuestados respondió estar en total desacuerdo sobre la existencia de compañerismo y colaboración con el personal de otras Unidades, como se dijo anteriormente esto se debe al inadecuado clima organización que se maneja actualmente en toda la institución, lo que no permite que se desarrolle adecuadamente las actividades diarias en las diferentes unidades de trabajo.

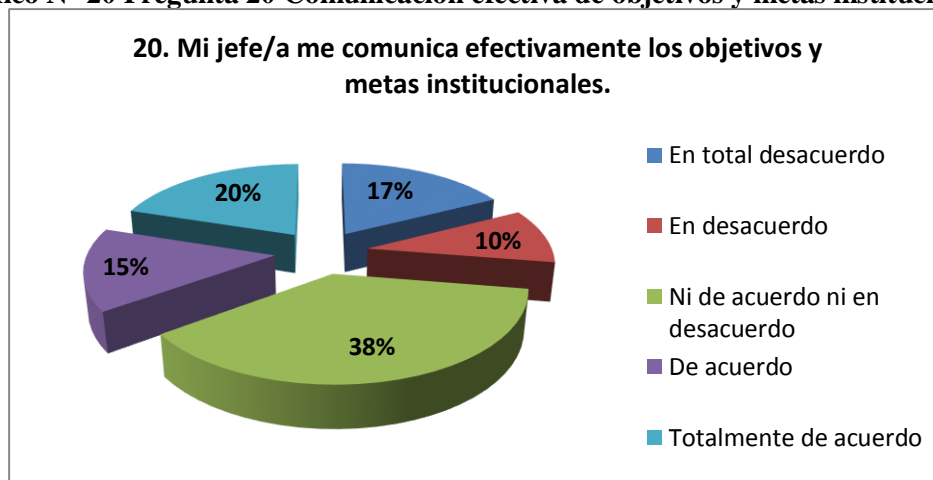
20. Mi jefe/a me comunica efectivamente los objetivos y metas institucionales.

Tabla N° 24 Pregunta 20 Comunicación efectiva de objetivos y metas institucionales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	47
En desacuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15
De acuerdo	6
Totalmente de acuerdo	8
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 20 Pregunta 20 Comunicación efectiva de objetivos y metas institucionales



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

La mayor parte de encuestados considera que los canales de comunicación empleados por sus jefes no son aptos y adecuados para la correcta canalización de información que se maneja entre las diferentes áreas de la institución, esto efectivamente genera en la organización la falta de compromiso y un bajo desempeño al no tener claro los objetivos institucionales.

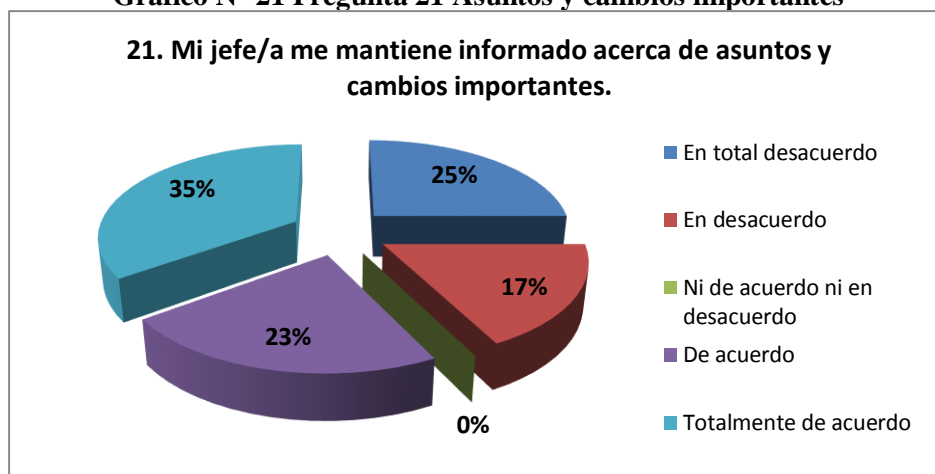
21. Mi jefe/a me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes.

Tabla N° 25 Pregunta 21 Asuntos y cambios importantes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	10
En desacuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	9
Totalmente de acuerdo	14
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 21 Pregunta 21 Asuntos y cambios importantes



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Se observa en la gráfica anterior que más del cincuenta por ciento de encuestados afirma que sus jefes si les mantienen informados sobre los asuntos y cambios importantes institucionales, este suele suceder solamente cuando hay cambio de directores, o cuando hay que cumplir con los objetivos de acuerdo al plan operativo anual de la institución. Por lo que se determina que la comunicación en este tipo de asuntos importantes si se brinda la debida importancia con el fin de que todos los empleados estén informados de los cambios.

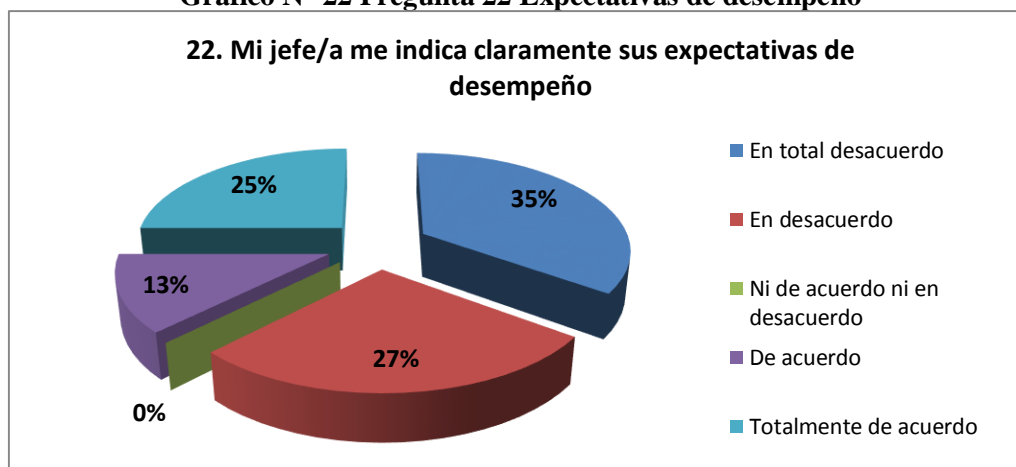
22. Mi jefe/a me indica claramente sus expectativas de desempeño

Tabla N° 26 Pregunta 22 Expectativas de desempeño

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	14
En desacuerdo	11
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	5
Totalmente de acuerdo	10
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 22 Pregunta 22 Expectativas de desempeño



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Se observa en la gráfica anterior que más de la mayoría de encuestados indicó que sus jefes no informan adecuadamente a sus empleados sobre sus expectativas de desempeño por lo que genera un ambiente de incertidumbre y falta de seguridad en el desempeño de las funciones por parte de los empleados.

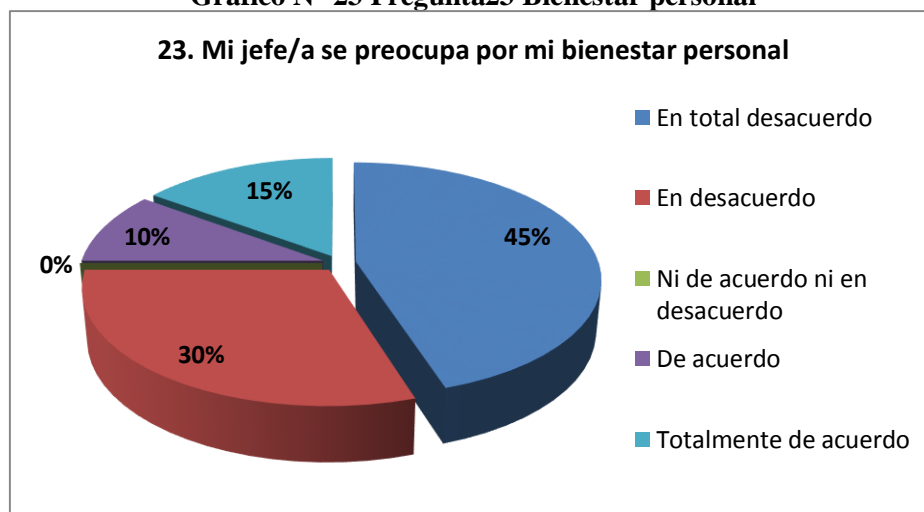
23. Mi jefe/a se preocupa por mi bienestar personal

Tabla N° 27 Bienestar personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	18
En desacuerdo	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	6
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 23 Pregunta23 Bienestar personal



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se observa en la gráfica la mayor parte de encuestados consideró que sus jefes no se preocupan del bienestar del personal, esto se debe a la falta de modelos organizacionales que implementen políticas para brindar una adecuada seguridad y bienestar al personal. La falta de preocupación genera un ambiente inseguro e inconforme en los empleados, lo que incide en su desempeño laboral.

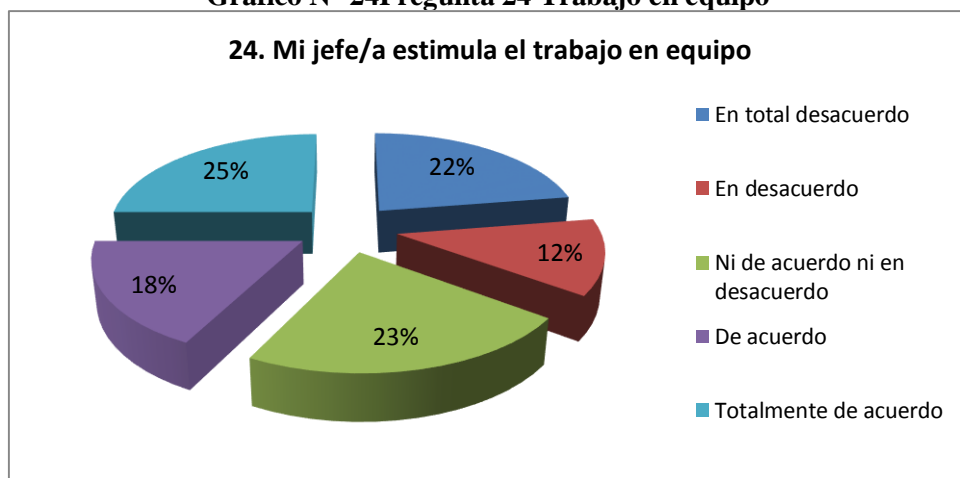
24. Mi jefe/a estimula el trabajo en equipo

Tabla N° 28 Pregunta 24 Trabajo en equipo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	9
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	10
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 24 Pregunta 24 Trabajo en equipo



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se observa en la gráfica la mitad de los encuestados considera que no se promueve el trabajo en equipo en la institución, por lo que ha provocado que se generen rivalidades entre los compañeros de trabajo, dando lugar a un ambiente hostil en el que se generan conflictos entre compañeros, considerando un factor muy importante en todas las empresas ya que esto permite el desarrollo integral de las instituciones.

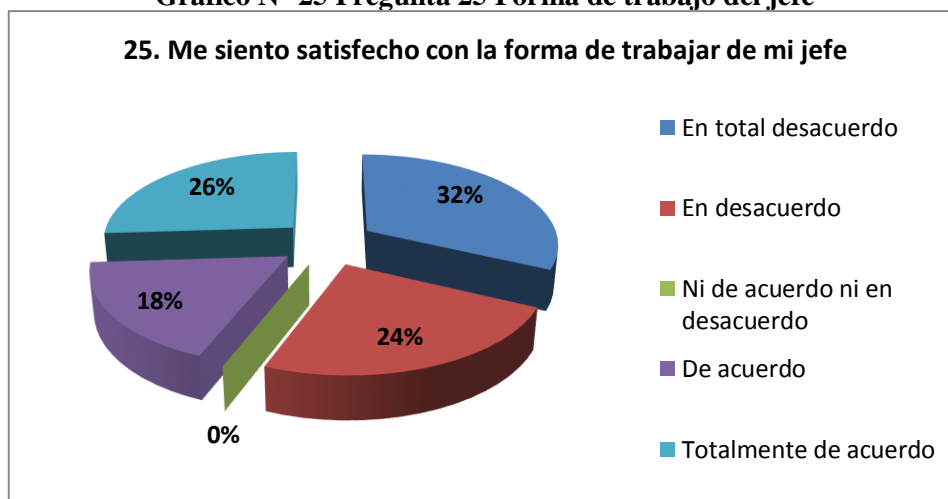
25. Me siento satisfecho con la forma de trabajar de mi jefe

Tabla N° 29 Pregunta 25 Forma de trabajo del jefe

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	16
En desacuerdo	12
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	9
Totalmente de acuerdo	13
TOTAL	50

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 25 Pregunta 25 Forma de trabajo del jefe



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

En cuanto a la forma de trabajar de los jefes más de la mitad de los encuestados opinaron que no están de acuerdo ya que no emplea técnicas aptas especialmente en la comunicación ya que los actuales canales empleados no cumplen con sus expectativas lo que genera mucha incertidumbre y desinterés generando un clima organizacional inadecuado.

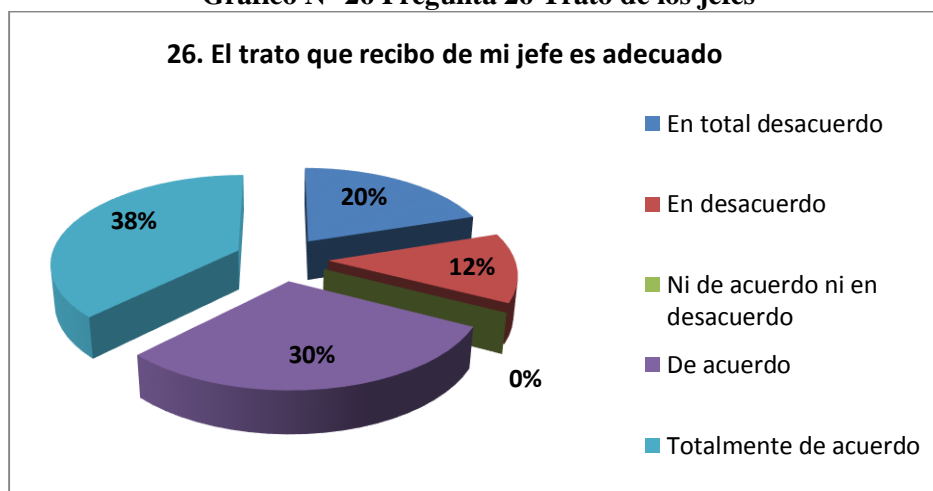
26. El trato que recibo de mi jefe es adecuado

Tabla N° 30 Pregunta 26 Trato de los jefes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	8
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	12
Totalmente de acuerdo	15
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 26 Pregunta 26 Trato de los jefes



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

En la gráfica anterior la mayor parte de encuestados respondió estar de acuerdo con el trato recibido por parte de su jefes, lo que evidenciamos que existe respecto entre los jefes y empleados lo que genera un ambiente de respeto mutuo entre los integrantes de la organización.

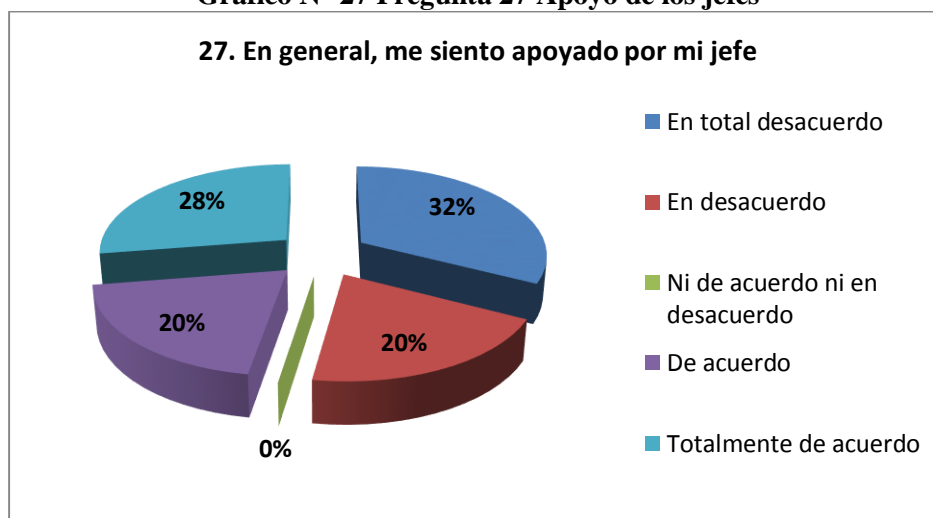
27. En general, me siento apoyado por mi jefe

Tabla N° 31 Pregunta 27 Apoyo de los jefes

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	13
En desacuerdo	8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	8
Totalmente de acuerdo	11
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 27 Pregunta 27 Apoyo de los jefes



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Se puede observar en la gráfica anterior que la mayor parte de encuestados respondió que no se sienten apoyados por sus jefes, esto da lugar a que se desarrolle desinterés y falta de compromiso con la institución. Ya que los empleados cuando no son motivados por sus resultados no se comprometen al ciento por ciento para cumplir con los objetivos institucionales.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE DESEMPEÑO LABORAL

Satisfacción laboral

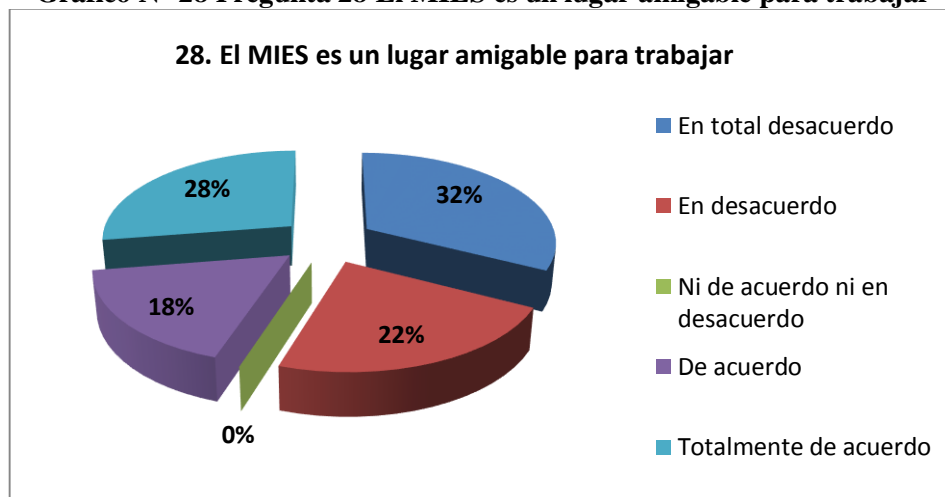
28. El MIES es un lugar amigable para trabajar

Tabla N° 32 Pregunta 28 El MIES es un lugar amigable para trabajar

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	13
En desacuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	11
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 28 Pregunta 28 El MIES es un lugar amigable para trabajar



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los funcionarios la mayoría se refirió al MIES como una institución no amigable para trabajar, ya que el ambiente en el que se desenvuelve no cumple con las expectativas de sus empleados lo que genera insatisfacción y por ende un ineficiente desempeño laboral.

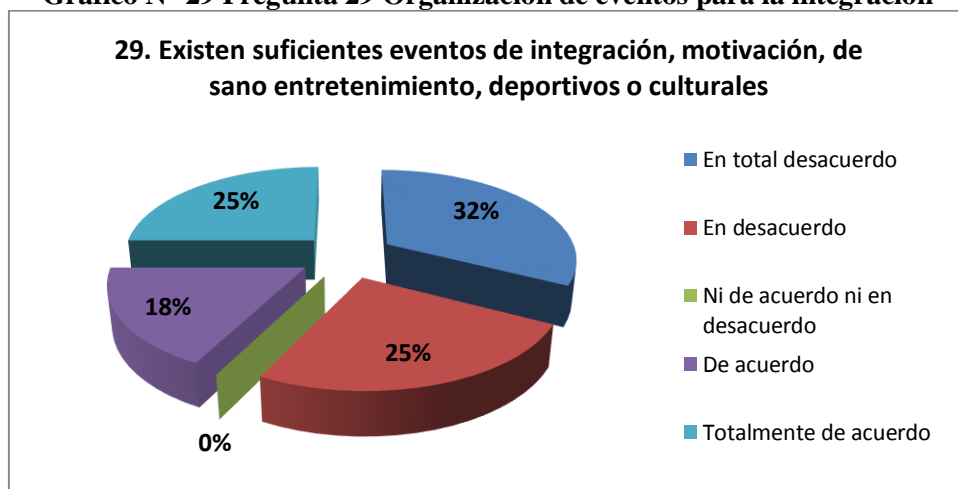
29. Existen suficientes eventos de integración, motivación, de sano entretenimiento, deportivos o culturales

Tabla N° 33 Pregunta 29 Organización de eventos para la integración

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	13
En desacuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	10
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 29 Pregunta 29 Organización de eventos para la integración



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

La mayor parte de funcionarios encuestados afirmó que en la institución no se realizan suficientes eventos o programas de integración para mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización. Motivo por el cual el clima organizacional no es de entera satisfacción entre los empleados. Es importante y necesario realizar programas y eventos de integración, capacitación para fomentar el trabajo en equipo y así instaurar el compañerismo en la institución.

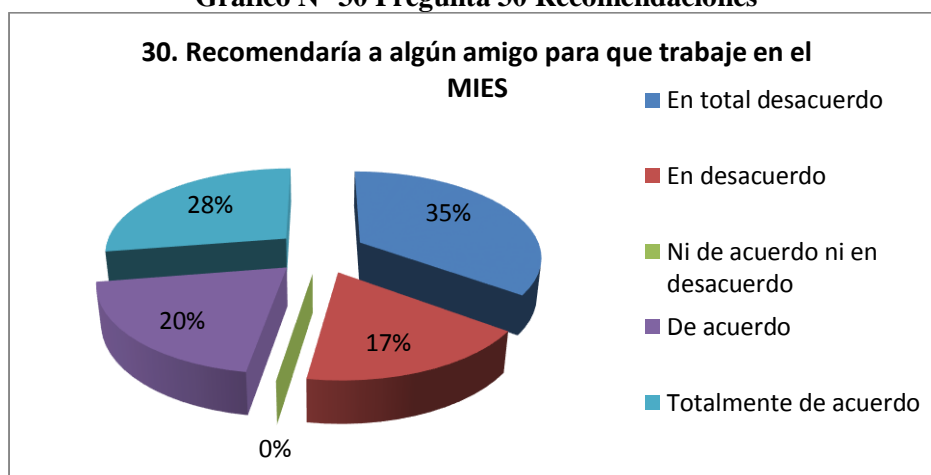
30. Recomendaría a algún amigo para que trabaje en el MIES

Tabla N° 34 Pregunta 30 Recomendaciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	14
En desacuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	8
Totalmente de acuerdo	11
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 30 Pregunta 30 Recomendaciones



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

En la gráfica anterior se observa que la mayor parte de encuestados no recomendaría a la institución como un lugar para trabajar debido al ambiente inadecuado que existe actualmente en el MIES, evidenciando una cultura organizacional desfavorable para la consecución de objetivos institucionales.

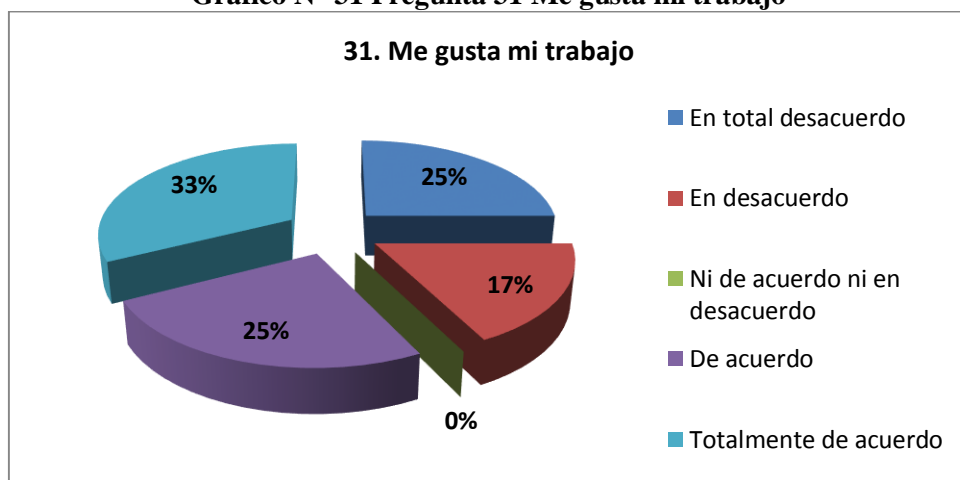
31. Me gusta mi trabajo

Tabla N° 35 Pregunta 31 Me gusta mi trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	10
En desacuerdo	7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	10
Totalmente de acuerdo	13
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 31 Pregunta 31 Me gusta mi trabajo



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se observa en la gráfica anterior la mayor parte de encuestados considera que le gusta su trabajo, esto se debe a su posibilidad de ascender de puesto y acceder a una remuneración mayor. Es evidente reconocer que la escala remunerativa en el sector público es atractivo para las personas, lo que es un motivo para continuar trabajando en la institución y obtener un desempeño favorable para la organización.

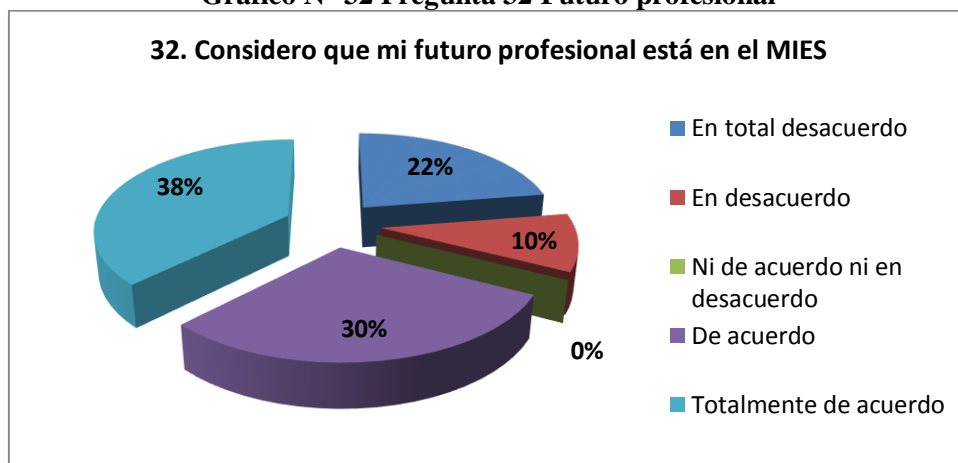
32. Considero que mi futuro profesional está en el MIES

Tabla N° 36 Pregunta 32 Futuro profesional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	9
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	12
Totalmente de acuerdo	15
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 32 Pregunta 32 Futuro profesional



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Es evidente que por el salario que se percibe en el sector público que dan como una oportunidad al MIES, para proyectarse en un futuro, en general la mayor parte de funcionarios encuestados considera que su futuro profesional se encuentra en el MIES, a pesar de una cultura organizacional inadecuada que se evidencia en la encuesta.

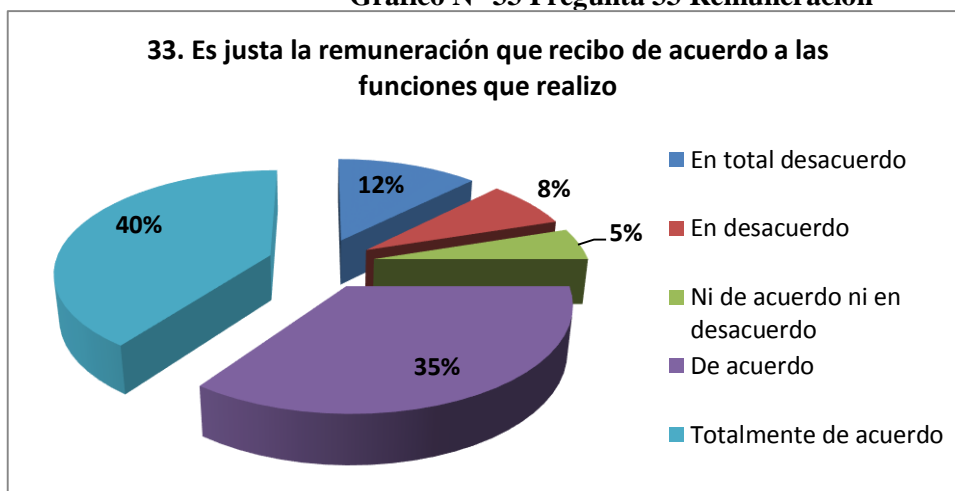
33. Es justa la remuneración que recibo de acuerdo a las funciones que realizo

Tabla N° 37 Pregunta 33 Remuneración

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	5
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2
De acuerdo	14
Totalmente de acuerdo	16
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 33 Pregunta 33 Remuneración



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se evidencia en la gráfica más de la mitad de los encuestados se sienten conformes con el sueldo que perciben, indudablemente es un aspecto a favor en la organización ya que si los funcionarios se encuentran satisfechos con su remuneración, este es un incentivo que motiva a las personas a trabajar y alcanzar un desempeño favorable en beneficio de la institución.

Objetivos Institucionales

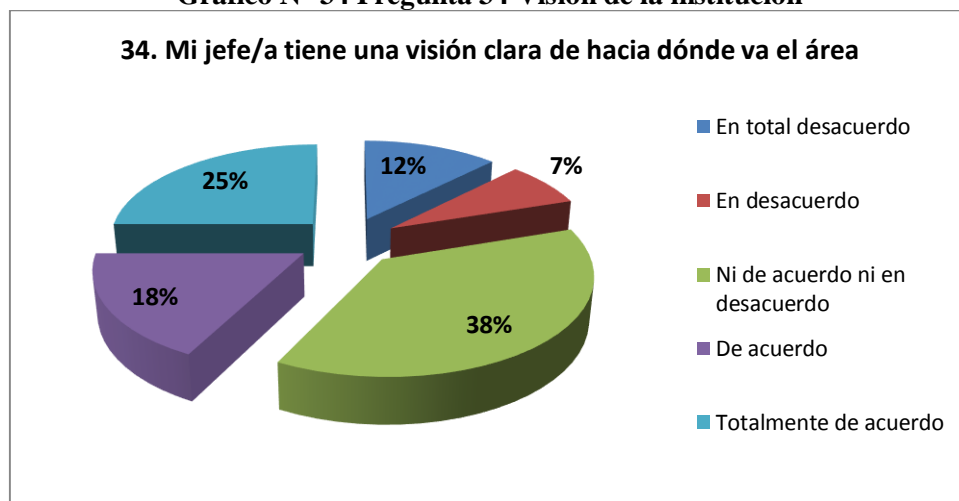
34. Mi jefe/a tiene una visión clara de hacia dónde va el área

Tabla N° 38 Pregunta 34 Visión de la institución

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	5
En desacuerdo	3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	10
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 34 Pregunta 34 Visión de la institución



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

De acuerdo a los resultados de la encuesta se identificó que la mayor parte de encuestados considera que su jefe tiene una visión clara hacia donde se dirige su área, por lo que es imprescindible que los jefes se encuentren capacitados para saber comunicar adecuadamente cuales con los objetivos que debe alcanzar el área, así se alcanzaran los resultado esperados por la institución.

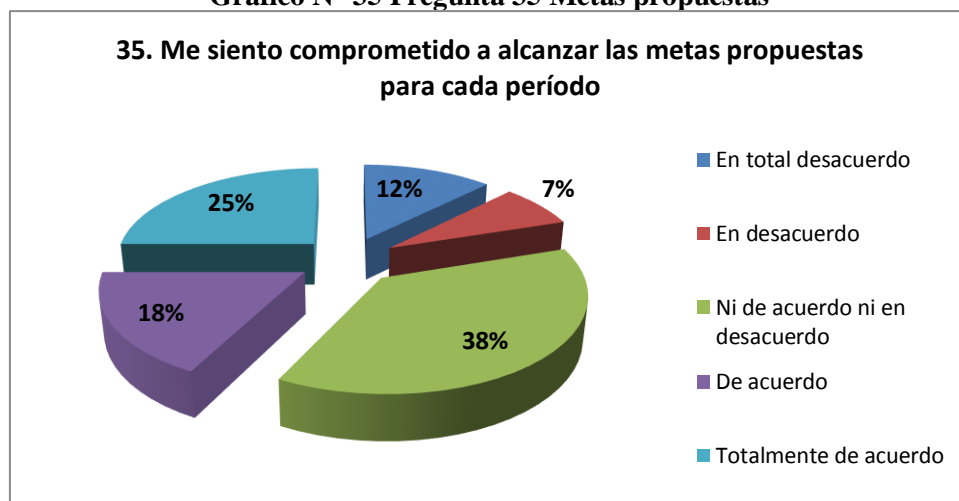
35. Me siento comprometido a alcanzar las metas propuestas para cada período

Tabla N° 39 Pregunta 35 Metas propuestas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	13
En desacuerdo	10
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	10
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 35 Pregunta 35 Metas propuestas



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como podemos evidenciar en la gráfica, la mayoría del personal encuestado afirmó no sentirse comprometidos con las metas propuestas para cada periodo, por lo que se pudo evidenciar que su desempeño no es el esperado ya que los funcionarios trabajan sin objetivos claros y definidos mediante su desenvolvimiento en la institución, generando bajo desempeño e inadecuado clima organizacional.

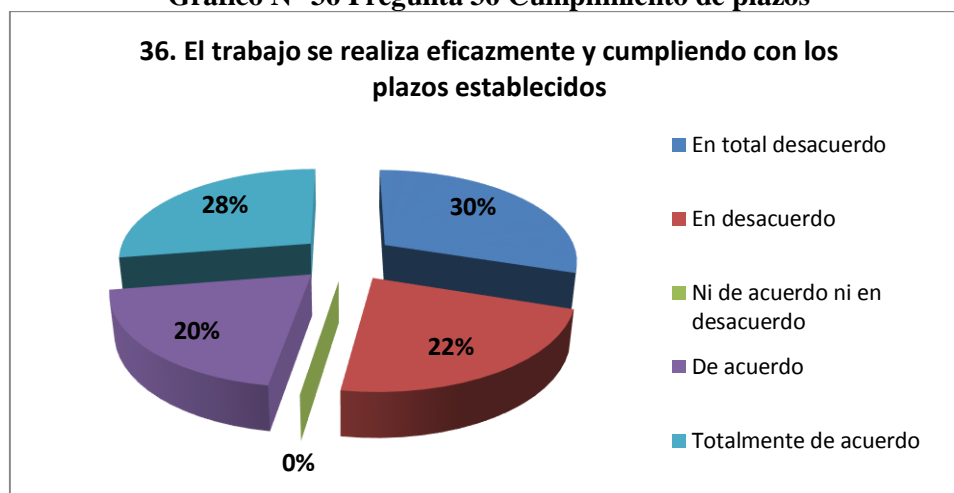
36. El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo con los plazos

Tabla N° 40 Pregunta 36 Cumplimiento de plazos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	12
En desacuerdo	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	8
Totalmente de acuerdo	11
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 36 Pregunta 36 Cumplimiento de plazos



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se observa en la gráfica más de la mitad de los encuestados afirma que no se cumplen con los plazos establecidos, y el trabajo realizado no cumple con las expectativas de la organización, indudablemente esto se debe a las malas relaciones interpersonales y el bajo compromiso que sienten los funcionarios con la institución.

Indicador Ambiente físico y psicológico

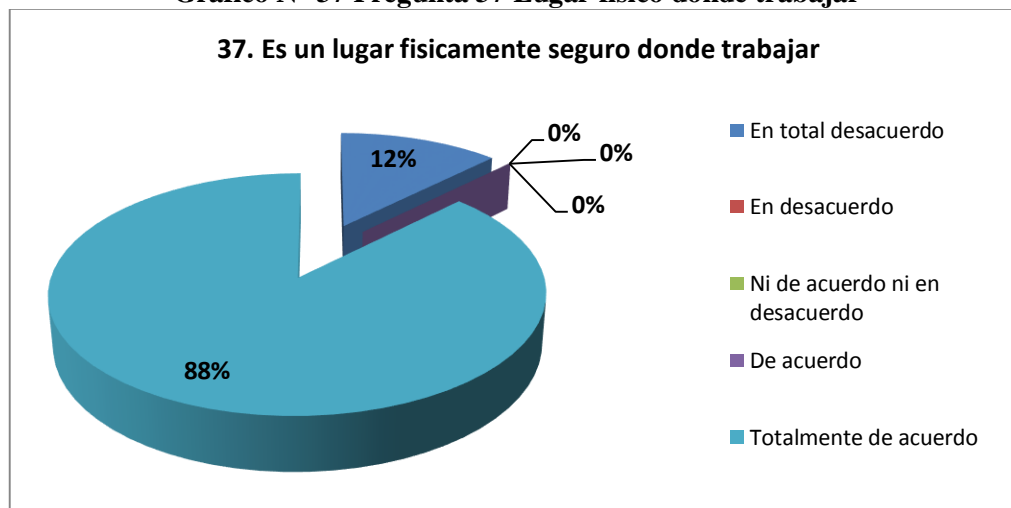
37. Es un lugar físicamente seguro donde trabajar

Tabla N° 41 Pregunta 37 Lugar físico donde trabajar

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	5
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	0
Totalmente de acuerdo	35
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 37 Pregunta 37 Lugar físico donde trabajar



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se puede observar en la gráfica un gran porcentaje de encuestados afirma que las instalaciones del MIES son físicamente seguras para trabajar ya que cuenta con todos los planes de contingencia y equipos de seguridad aptos para cualquier tipo de eventualidad. Afirmando que en la institución lo que hay que mejorar es el clima organizacional.

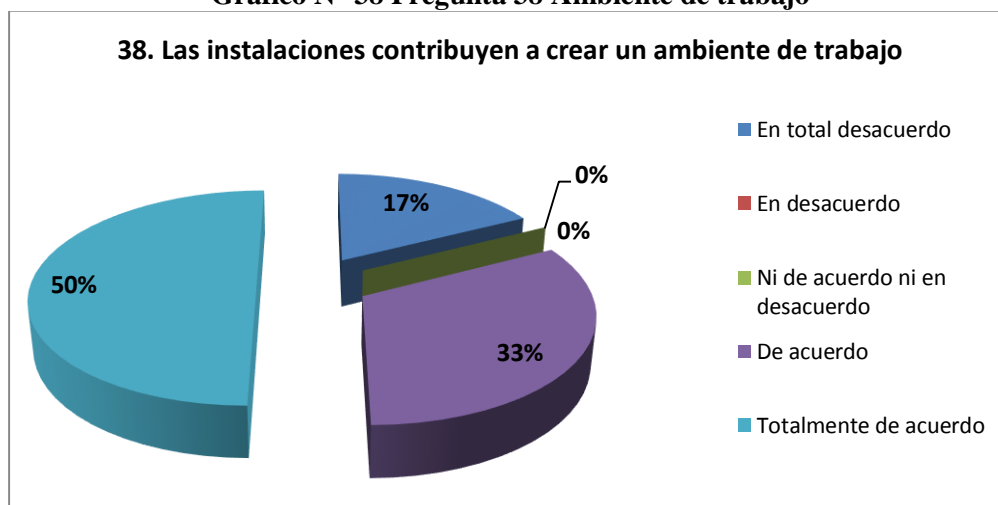
38. Las instalaciones contribuyen a crear un ambiente de trabajo

Tabla N° 42 Pregunta 38 Ambiente de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	7
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	13
Totalmente de acuerdo	20
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 38 Pregunta 38 Ambiente de trabajo



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se puede evidenciar en la gráfica, los encuestados afirman que las instalaciones del MIES si contribuyen a crear un adecuado y seguro ambiente de trabajo, es importante recalcar que no solamente se debe contar con excelentes instalaciones y equipos necesarios para crear un buen ambiente, sino que es necesario contar con el recurso más importante e imprescindible con la que cuenta toda institución, ésta es el recurso humano ya que un personal satisfecho es un personal que se desempeña eficientemente en su trabajo.

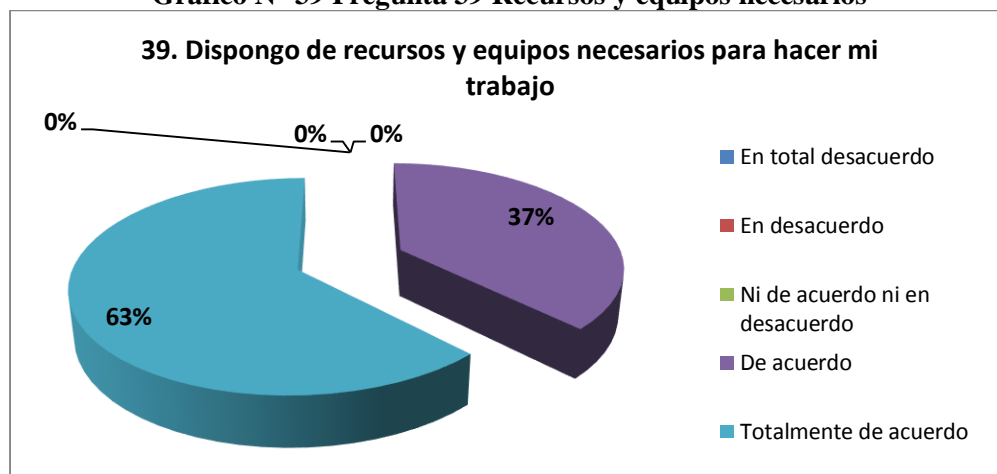
39. Dispongo de recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo

Tabla N° 43 Pregunta 39 Recursos y equipos necesarios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	15
Totalmente de acuerdo	25
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 39 Pregunta 39 Recursos y equipos necesarios



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se evidencia en la gráfica, todos los encuestados afirman que disponen de recursos indispensables para alcanzar un desempeño óptimo en la institución con eficiencia, sin embargo el problema radica en el clima organizacional que se desenvuelve en la institución, ya que tiene que ser el complemento para que los funcionarios se sientan realizados en beneficio de la institución.

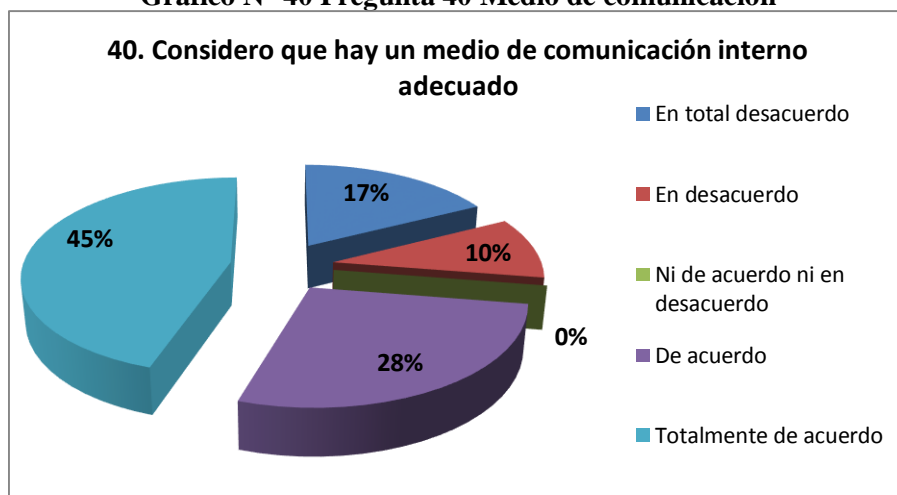
40. Considero que hay un medio de comunicación interno adecuado

Tabla N° 44 Pregunta 40 Medio de comunicación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	7
En desacuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	11
Totalmente de acuerdo	18
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 40 Pregunta 40 Medio de comunicación



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se puede observar en la gráfica, la mayor parte de encuestados afirma que la institución cuenta con un medio de comunicación interno adecuado, lo que se puede determinar que el canal de comunicación interna es eficiente, dotando a los empleados los recursos necesarios para su adecuado desempeño en el trabajo.

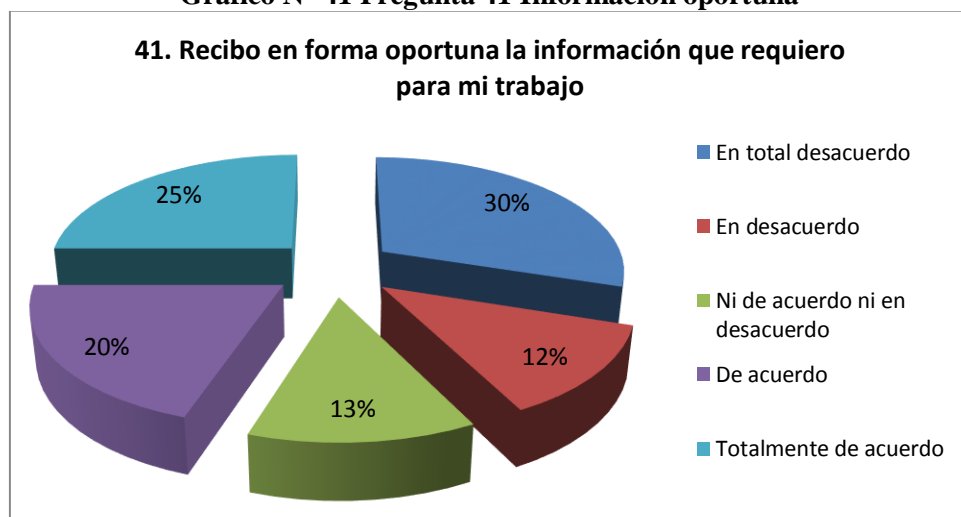
41. Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo

Tabla N° 45 Pregunta 41 Información oportuna

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	12
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5
De acuerdo	8
Totalmente de acuerdo	10
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 41 Pregunta 41 Información oportuna



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

En la gráfica se puede observar que la mayor parte de funcionarios encuestados opinó que no recibe la información de forma oportuna para el trabajo, lo que ya se había determinado anteriormente que las relaciones interpersonales entre jefes no es la adecuada ya que se desenvuelve un clima autoritario, generando un inadecuado ambiente laboral.

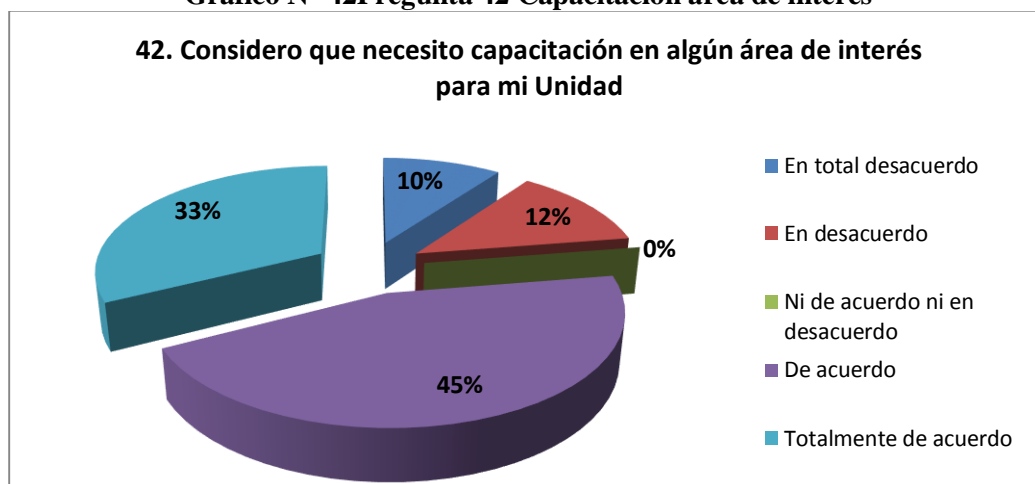
42. Considero que necesito capacitación en algún área de interés para mi Unidad

Tabla N° 46 Pregunta 42 Capacitación área de interés

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	4
En desacuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	13
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 42 Pregunta 42 Capacitación área de interés



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Se observa en la gráfica que la mayoría de funcionarios encuestados considera que necesita capacitación en alguna área de interés para su Unidad, lo que debido a los esfuerzos de los empleados en cumplir con sus obligaciones diarias en muchas ocasiones se ve obstaculizada por la falta de capacitación en determinada área, lo que da a lugar a que se desarrolle incertidumbre y malestar entre compañeros de trabajo.

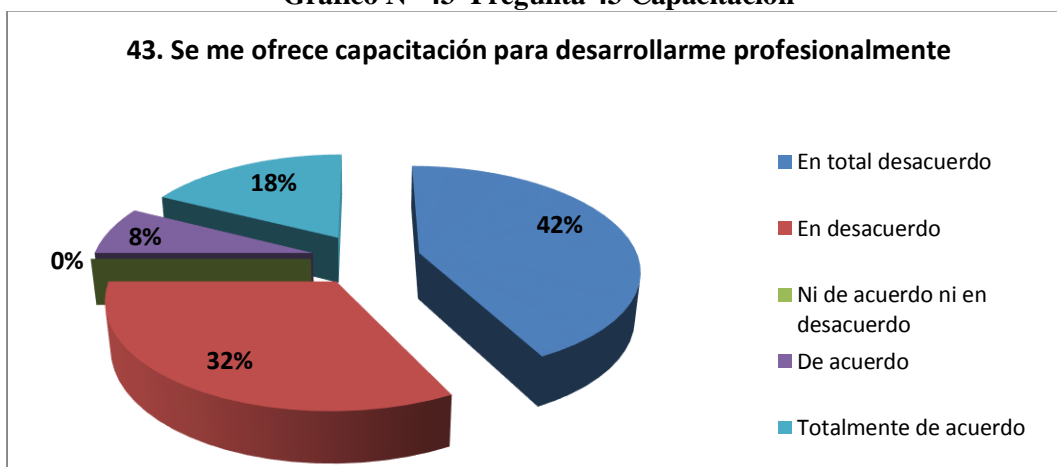
43. Se me ofrece capacitación para desarrollarme profesionalmente

Tabla N° 47 Pregunta 43 Capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	17
En desacuerdo	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	3
Totalmente de acuerdo	7
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 43 Pregunta 43 Capacitación



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

Como se observa en la gráfica la mayoría de funcionarios encuestados afirma que no se capacita a los empleados para desarrollarse profesionalmente, esto se debe a la falta de interés de los directores, ya que al formar a sus empleados, indudablemente existirá mayor compromiso y eficiencia en el trabajo realizado, esto acompañado de un adecuado clima organizacional donde exista armónica, compañerismo y satisfacción laboral.

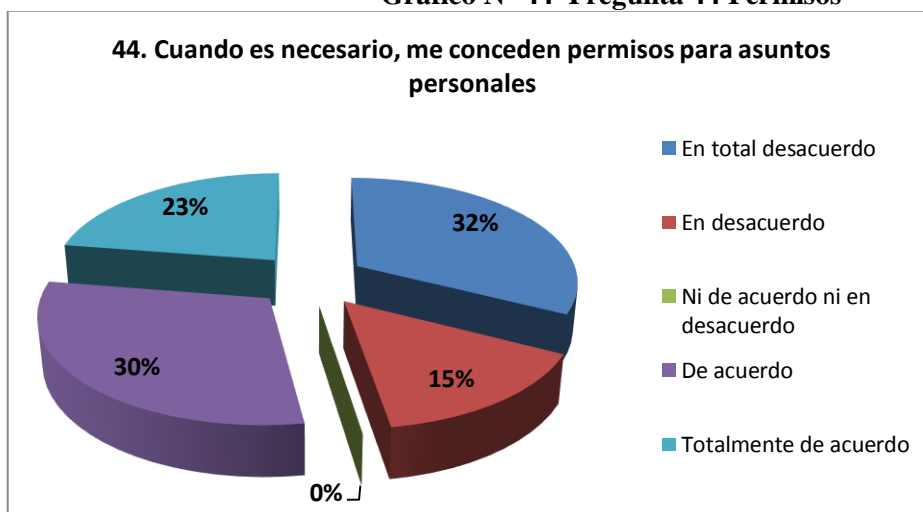
44. Cuando es necesario, me conceden permisos para asuntos personales

Tabla N° 44 Pregunta 44 Permisos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA
En total desacuerdo	13
En desacuerdo	6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0
De acuerdo	12
Totalmente de acuerdo	9
TOTAL	40

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 44 Pregunta 44 Permisos



Elaborado por: Fausto Pérez

Análisis

En la gráfica anterior se observa que la mayor parte de encuestados respondió que sus jefes si conceden permisos cuando es necesario para resolver asuntos personales, es indispensable comprender el aspecto humano y personal de los funcionarios, ya que si un funcionario atiende sus asuntos personales, tendrá un mejor desenvolvimiento en su lugar de trabajo.

Resultados Generales por Indicadores del Clima Organizacional

De acuerdo a la evaluación diagnóstica realizada para describir la situación actual en la que se encuentran los factores del clima organizacional en la empresa objeto de estudio, a continuación se presenta una tabla matriz en donde se muestran los porcentajes globales obtenidos en la encuesta aplicada a la población, seguidamente se presenta una gráfica de barras que ayuda con la comprensión de la misma, de esta forma se tiene una visión general del estado de los indicadores.

Se aplica la siguiente fórmula:

$$D = \left(\frac{\sum X}{Pr (pt) (N)} \right) 100$$

Donde:

$\sum X$ = Sumatoria de frecuencia Absoluta

Pr = Total de preguntas del indicador analizado por encuesta

pt = Máximo puntaje que se puede obtener en la escala de Likert por pregunta (5)

N = Total de personal encuestada (40)

Evaluación Indicadores del Clima Organizacional y Desempeño Laboral

Tabla N° 48 Indicadores del Clima Organizacional

DIMENSIONES	TOTAL PUNTOS POR DIMENSIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE OBTENIDO	Estado Crítico 0 - 20%	Estado Bajo 21 - 40%	Estado Medio 41 - 60%	Estado Alto 61 - 80%	Estado Optimo 81 - 100%
INDICADOR RELACIONES INTERPERSONALES Y DE MI TRABAJO	690	2006	59			X		
INDICADOR RECONOCIMIENTO DE LOGROS	200	569	56,9			X		
INDICADOR ACTIVIDADES LABORALES	200	639	63,9				X	

Tabla N° 50 Indicadores del Desempeño Laboral

DIMENSIONES	TOTAL PUNTOS POR DIMENSIONES	FRECUENCIA ABSOLUTA	PORCENTAJE OBTENIDO	Estado Crítico 0 - 20%	Estado Bajo 21 - 40%	Estado Medio 41 - 60%	Estado Alto 61 - 80%	Estado Optimo 81 - 100%
INDICADOR SATISFACCIÓN LABORAL	240	762	63,5				X	
INDICADOR OBJETIVOS INSTITUCIONALES	120	374	62,33				X	
INDICADOR AMBIENTE FÍSICO Y PSICOLÓGICO	320	320	20		X			
TOTAL CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL			MEDIA 54,27%					

Análisis Clima Organizacional

Como se puede observar en el indicador de Relaciones Interpersonales y del trabajo presenta un porcentaje del 59.00%, por lo que se encuentra en estado de deterioro, y se debe analizar los puntos estratégicos para mejorar las situaciones que se están presentando y mejorar la situación actual.

El puntaje del indicador de Reconocimiento de Logros presenta un porcentaje del 56.90% lo que indica que se encuentra en un estado de deterioro por lo que se debe realizar un estudio sobre como los jefes pueden contribuir para mejorar el sistema de reconocimientos de logros, con el fin de mantener a sus trabajadores satisfechos.

Los resultados obtenidos demuestran que el Indicador de Actividades Laborales presenta un porcentaje del 63.90% lo que indica que está en estado alto, por lo que se debe identificar las falencias para implementar planes estratégicos que conlleven al desarrollo de un óptimo clima organizacional entre los trabajadores que componen el MIES.

Análisis Desempeño Laboral

En el indicador de Satisfacción Laboral señala un porcentaje del 63.50% por lo que se encuentra en un estado alto, el mismo que debe ser analizado para identificar los errores que contribuyan al desarrollo de acciones que generen un óptimo clima en la institución.

Los resultados obtenidos indican que el indicador de Objetivos Institucionales se presenta un porcentaje del 62.33% demostrando que no se está cumpliendo con los objetivos al ciento por ciento, y que se debe mejorar en todos los aspectos ya mencionados con el fin de contar con un personal motivado que cumpla con su trabajo de manera eficiente y eficaz.

Los resultados obtenidos demuestran que el indicador de Ambiente Físico y Psicológico presenta una porcentaje del 20.00%, lo que indica que está en estado bajo por lo que se debe poner atención a este indicador ya que de no mantener a los trabajadores con los recursos e instrucción necesaria puede generar un nivel de satisfacción y desempeño no apropiado.

En general se puede decir que la sumatoria total de los resultados obtenidos del análisis de los indicadores demuestran una media de 54.27% lo que demuestra que la situación actual del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES presenta un nivel promedio por tanto es necesario implementar planes de acción a corto plazo que contribuya al adecuado desarrollo de un clima organizacional proporcionando los recursos necesarios con el fin de mejorar el ambiente laboral en la institución.

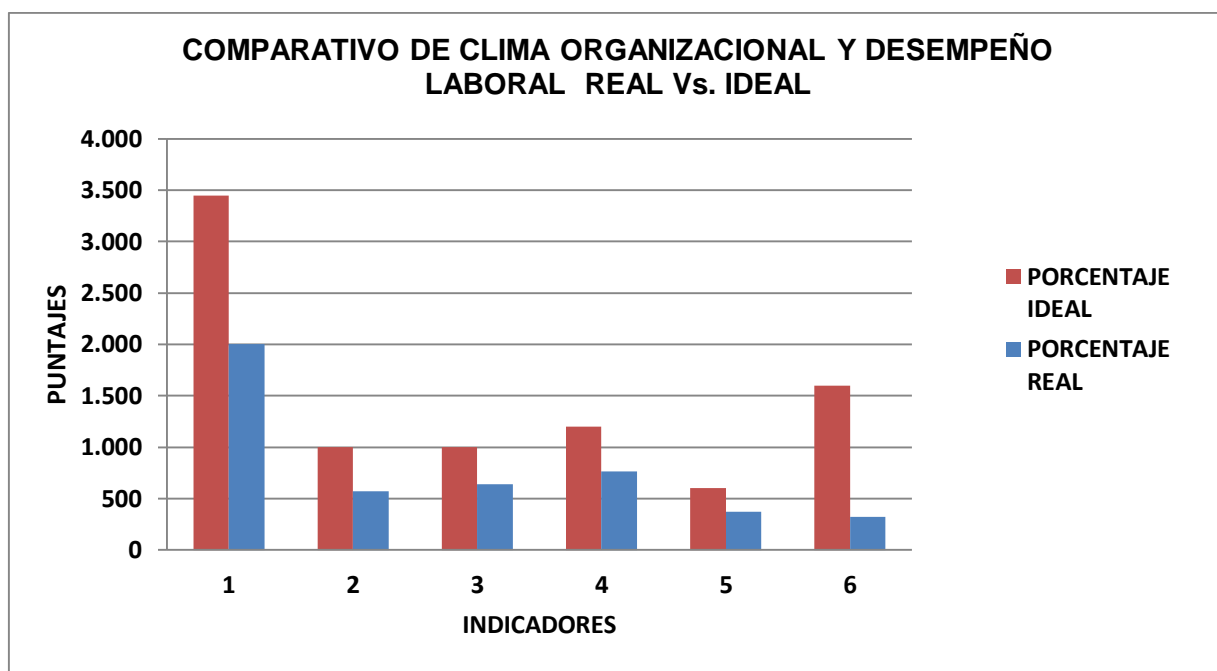
A continuación se presenta la comparación entre el clima organizacional ideal versus el clima organizacional Real. Ámbito

Tabla N° 51 Relación Clima Organizacional y Desempeño Laboral Ideal vs Real

No.	INDICADORES	PUNTAJE DE C.O. IDEAL	PUNTAJE DE C.O. REAL
1	INDICADOR RELACIONES INTERPERSONALES Y DE MI TRABAJO	3.450	2006
2	INDICADOR RECONOCIMIENTO DE LOGROS	1.000	569
3	INDICADOR ACTIVIDADES LABORALES	1.000	639
4	INDICADOR SATISFACCIÓN LABORAL	1.200	762
5	INDICADOR OBJETIVOS INSTITUCIONALES	600	374
6	INDICADOR AMBIENTE FÍSICO Y PSICOLÓGICO	1.600	320
	TOTAL	8.850	4.670

Elaborado por: Fausto Pérez

Gráfico N° 45 Comparativo del Clima Organizacional y Desempeño Laboral



Elaborado por: Fausto Pérez

Comprobación de hipótesis

En la presente investigación, la hipótesis inicialmente planteada es la siguiente:

“El mejoramiento del Clima Organizacional, incrementa el desempeño laboral de los trabajadores del MIES”

Para la comprobación de la misma se procede a realizar un análisis matemático empleando el Ji Cuadrado (χ^2). A través de los resultados obtenidos de las variables dependiente e independiente de la encuesta aplicada a los funcionarios del MIES, se toma como referencia los resultados de la columna de frecuencia absoluta de la tabla N°49 y tabla N°50, correspondiente a cada variable. (Ver tabla N°54)

Para la comprobación de la hipótesis se sigue los siguientes pasos:

1. Plantear la hipótesis

a) Modelo lógico

Ho: El mejoramiento del Clima Organizacional, **NO** incrementa el desempeño laboral de los trabajadores del MIES

H1: El mejoramiento del Clima Organizacional, incrementa el desempeño laboral de los trabajadores del MIES

b) Modelo matemático

Ho: $0 = E$ (hipótesis nula)

H1: $0 \neq E$ (hipótesis alternativa)

c) Modelo estadístico

$$\chi^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E}$$

χ^2 = Ji cuadrado

\sum = Sumatoria

O= Frecuencias observadas

E =Frecuencias absolutas

Grados de Libertad

(gl) = (filas -1) (columnas -1)

(gl) = (6-1) (5-1)

(gl) = (5) (4)

(gl) = 20

El valor tabulado de Ji cuadrado con 20 grados de libertad y un nivel de significancia del 5% (Ver anexo D)

$$\chi^2_1 = 31,41$$

Tabla N° 52 Frecuencias Observadas

INDICADOR	ALTERNATIVAS					TOTAL
	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
INDICADOR ACTIVIDADES LABORALES	41	74	66	168	290	639
INDICADOR RECONOCIMIENTO DE LOGROS	54	104	42	124	245	569
INDICADOR AMBIENTE FÍSICO Y PSICOLÓGICO	65	66	15	320	685	1151
INDICADOR RELACIONES INTERPERSONALES Y DE MI TRABAJO	210	258	138	500	900	2006
INDICADOR SATISFACCIÓN LABORAL	64	80	6	232	380	762
INDICADOR OBJETIVOS INSTITUCIONALES	28	40	45	96	165	374
TOTAL	462	622	312	1440	2665	5501

Elaborado por: Fausto Pérez

Fuente: Tabulación de los resultados de la encuesta

Tabla N° 53 Frecuencias Esperadas

INDICADORES	E
INDICADOR ACTIVIDADES LABORALES	1000
INDICADOR RECONOCIMIENTO DE LOGROS	1000
INDICADOR AMBIENTE FÍSICO Y PSICOLÓGICO	1600
INDICADOR RELACIONES INTERPERSONALES Y DE MI TRABAJO	3450
INDICADOR SATISFACCIÓN LABORAL	1200
INDICADOR OBJETIVOS INSTITUCIONALES	600

Elaborado por: Fausto Pérez

Fuente: Tabla N°51

Tabla N° 54 Cálculo del Ji Cuadrado χ^2

INDICADORES	O	E	O-E	(O-E) ²	(O-E) ² /E
INDICADOR ACTIVIDADES LABORALES	639	1000	-361	130321	130,321
INDICADOR RECONOCIMIENTO DE LOGROS	569	1000	-431	185761	185,761
INDICADOR AMBIENTE FÍSICO Y PSICOLÓGICO	1151	1600	-449	201601	126,000625
INDICADOR RELACIONES INTERPERSONALES Y DE MI TRABAJO	2006	3450	-1444	2085136	604,387246
INDICADOR SATISFACCIÓN LABORAL	762	1200	-438	191844	159,87
INDICADOR OBJETIVOS INSTITUCIONALES	374	600	-226	51076	85,1266667
				$\chi^2 =$	1291,46654

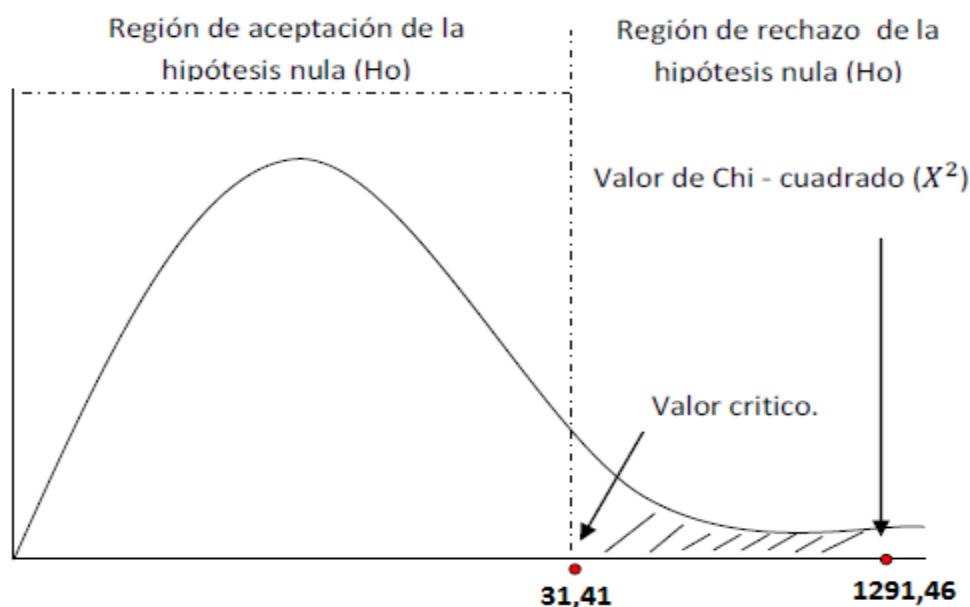
Elaborado por: Fausto Pérez

Fuente: Tabla N°49 y Tabla N°50

2. Regla de decisión

El valor $\chi^2_t = 31,41 < \chi^2 = 1291,46$ se rechaza la hipótesis nula.

Gráfico N° 46 Representación de la comprobación de la hipótesis



Elaborado por: Fausto Pérez

Conclusión:

El valor $\chi^2_t = 31,41 < \chi^2 = 1291,46$, por tanto de acuerdo a la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1), es decir, se confirma que, el mejoramiento del Clima Organizacional, incrementa el desempeño laboral de los trabajadores del MIES.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos durante el desarrollo de los capítulos anteriores del presente trabajo de investigación, se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Existe inconformidad por parte de los trabajadores en cuanto al clima organizacional existente en el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, debido a la desmotivación en los trabajadores por la falta de reconocimiento a sus labores por parte de los jefes.
- El desempeño laboral de los trabajadores se ve afectado en gran parte por el liderazgo autocrático que se desarrolla en la institución, ya que impide la aportación de nuevas ideas, sugerencias y opiniones lo que cohibe en cierto modo a dar un valor agregado al trabajo diario.
- Con respecto al trabajo en equipo existe la falta de apoyo y cooperación entre los compañeros debido a inexistencia de participación en actividades institucionales, lo que incide finalmente en la falta de compromiso organizacional, así como también se observa la obstaculización de las relaciones entre las diferentes unidades de la institución.
- La medida porcentual obtenida en la evaluación diagnóstica del clima organizacional del MIES fue de 54,27% lo que indica que la institución se encuentra con una calificación promedio y es necesario implementar acciones a corto plazo para optimizar el ambiente laboral existente.
- Es necesario analizar y proponer alternativas que permitan mejorar el clima organizacional actual, que coadyuven al incremento del desempeño laboral de los trabajadores del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES.

Recomendaciones

- Fomentar un estilo de liderazgo democrático para promover la mayor participación de los trabajadores y a su vez afianzar las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores, y así poder conservar un ambiente laboral favorable para mantener a todos los trabajadores satisfechos y contribuir al desempeño de una mejor labor de sus actividades diarias.
- Incentivar continuamente a los trabajadores para incitarlos a mejorar su desempeño laboral tomando en cuenta que recibirán el reconocimiento necesario luego de haber obtenido buenos resultados.
- Emplear el tipo de comunicación multidireccional en la institución con la finalidad de que los mensajes lleguen a su interlocutor de forma directa y clara, una comunicación efectiva les dará a los trabajadores la confianza necesaria para aportar nuevas ideas en pro de la institución.
- Motivar a los trabajadores el trabajo en equipos a través de la delegación de mini proyectos a cada equipo con la finalidad de crear mayor sentido de responsabilidad en sus integrantes, al trabajar en equipo se fomenta el compañerismo y se crea un mayor compromiso organizacional.
- Implementar un programa de mejoramiento del clima organizacional que contenga actividades encaminadas a mejorar todos los aspectos que lo conforman, tales como: liderazgo, motivación, reconocimiento y comunicación, que le permita a la institución lograr mejores resultados en cuanto al desempeño laboral de sus trabajadores, ya que un buen ambiente laboral incita a trabajar eficiente y eficazmente.

C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Tangibles

Muñoz, M. La percepción del entorno organizativo y la creatividad: Análisis de las dimensiones del clima laboral que determinan el comportamiento creativo del empleado en la empresa. *Pecunia*, Vol. 2008 No. pág.: 147-183.

Lisbona, A., F. J. Palací y A. Gómez (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 24 No. 2 pág.: 153-167.

Álvarez E. y Ortiz. (2002). Asesorías para el Diagnóstico e Intervención del Clima Organizacional. Universidad Javeriana. Colombia. Vol. 4 pag-250-259

Anderson, L. (2000). El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. México. pág.:198-200

Castañeda, A. (2001). Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones como proceso cultural y las bases para su impacto en la actividad educativa. Universidad Técnica de Ambato. Perú Pag.:450-501

Aldag, R. J. y Brief, A. P. (2002) “Diseño de tareas y motivación del personal”. pag.422

Brow, W. y Moberg D; (2004) “Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral”, Ed. Limusa, México, 1990.pag 139

Brunet, L.(2008) “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, Ed. Trillas, México, 1992.pag.560

Chiavenato, I(2002).; “Introducción a la Teoría General de la Administración” Ed.McGraw- Hill, México, 1989.pag 308

Davis, K. y Werther, W.; (1995) “Administración de Personal y Recursos Humanos”, Ed. McGraw-Hill, Trad. Mejía, J., México, Pag 32

Ekvall, G, (1986). El clima organizacional. Una puesta a punto de la teoría e investigaciones. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, Capítulo (4-5), p.95 – 113.

Muchinsky, “Psicología aplicada al trabajo”, Ed. Desclée de Brouwer, Bilbao, España, 1994.pag 108

Silva, M.; “El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención”, 1ra edición, Ed. EUB, S.L, Barcelona, 1996.pag 112

Durán, P. (2003). La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas. Chile.pag 290

Virtuales

Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Recuperado de <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>, 1997.

Estudio Trabajo enEquipo den la Organización Recuperado de<http://www.monografias.com/trabajos86/estudio-trabajo-equipo/estudio-trabajo-equipo.shtml#ixzz2HisGdI60>

Gonçalves,A.;“Dimensiones del Clima Organizacional”, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC),Recuperado de <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>, 1997.

Administración del Clima Organizacional Recuperado de <http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

Clima Organizacional y Trabajo en Equipo Recuperado de <http://jeanvillalobos.bligoo.com/content/view/106731/Trabajo-en-Equipo.html>
www.hult.edu/MasterEnlaces patrocinados

Desarrollo Organizacional Recuperado de <http://consultoria-direccion.com/desarrollo-organizacional/diagnostico-problemas-organizacion/>

Evaluación del Clima Organizacional.México: EDOC. Recuperado de: <http://www.google/climaorganizacional/edoc/.Html> 2002, 10 de mayo

Concepto de Clima OrganizacionalFernández, A (1999Recuperado de: <http://cidipmar.fundacite.arg.gov.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm> 2003

Grandes Expertos en Cambio Organizacional. en línea Recuperado de: http://www.theodinstitute.org/articulos/grandes46_likert.ht

ANEXOS

Anexo A. Plan Aprobado

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APROBADO

INFORMACION GENERAL

Nombre del estudiante: Fausto Javier Pérez Chamorro

Carrera: Psicología Industrial

Nombre del Director: Dr. Jorge Hernán

DATOS DE LA INSTITUCION:

Nombre: Ministerio de Inclusión Económica y Social -MIES

Tipo: Garantiza los derechos y promover la Inclusión Económica y Social de la Población

Rama de actividad: Inclusión económica y social cuando se encuentran en situación de: maltrato, abuso, explotación sexual y laboral, víctimas de trata y tráfico, migración, perdidos, con padres privados de la libertad, con discapacidad, mendicidad.

Ubicación geográfica y dirección: El MIES se encuentra ubicado en la Ciudad de Quito, parroquia Belisario Quevedo Cantón Quito, calle 6 de Diciembre y Wilson.

Servicios que presta: Desarrollo Infantil, Protección Especial, Discapacidades, Bono de Desarrollo Humano.

Población que atiende: Niños, niñas y adolescentes, adulto mayor.

Nombre del director de la institución: Señor Director Provincial Marco Quishpe

Línea de Investigación y referencia: Inclusión Económica y Social

1. TITULO

El Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES INFA (Dirección Provincial Pichincha)

2. JUSTIFICACIÓN:

Alcanzar un excelente ambiente organizacional adecuado es un reto importante porque las tendencias apuntan hacia modelos de organización basados en equipos auto gestionados.

Con esta investigación queremos reforzar la calidad de los trabajadores del MIES-INFA para mejorar las relaciones interpersonales, así como su productividad y obtener un ambiente adecuado en el desempeño de sus funciones, que muchas veces por evidentes, no tenemos en cuenta o no aplicamos con una mínima disciplina. En la investigación se tratará aspectos que deberían ser considerados en el trabajo de los equipos porque condicionan fuertemente su éxito ya que se pretende conocer los factores del clima organizacional que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores que impactan significativamente en su rendimiento, en llegar a conocer el trabajo en grupo y, en el sentido real de pertenencia, en la comunicación, en el liderazgo y fundamentalmente en la satisfacción laboral, y se lo realizara a través de un estudio que permita establecer alternativas de mejora para su inmediata atención.

El clima laboral no depende únicamente de las relaciones internas entre trabajadores, existen otros factores que influyen como las normas internas que maneja la empresa, la comunicación empresa-trabajador, la capacitación y el seguimiento que se brinde al trabajador según sus necesidades, las retribuciones y beneficios que se otorguen, etc. Un mal clima laboral afecta el rendimiento de los trabajadores y por consecuencia afecta y disminuye la productividad o calidad del servicio.

Es así que se realiza este trabajo para alcanzar los niveles de satisfacción, crecimiento profesional y personal en el personal con el fin de lograr la unión de todos los procesos de la empresa para desarrollar sistemas de gestión complementados en alcanzar los objetivos institucionales y personales para alcanzar mayor productividad y por ende mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores, también se desea alcanzar los objetivos institucionales y lograr una empatía y satisfacción tanto de los trabajadores y jefaturas para alcanzar una institución participativa, dinámica y con un excelente equipo formado por personas que se desarrollen en conjunto y alcanzando el Talento Humano de excelencia ya que esta investigación nos ayudara a identificar el Clima Laboral relacionada

con el desempeño de los funcionarios y el desempeño para alcanzar los objetivos institucionales y personales esperados.

QUE PROBLEMAS SE VA A RESOLVER CON LA INVESTIGACIÓN:

La presente investigación está destinada a encontrar un sistema, métodos o técnicas que me permitan diagnosticar el Clima Laboral y así mejorar las relaciones, el desempeño de los trabajadores y de esta manera potenciar el trabajo en equipo y los objetivos institucionales y así eliminar paradigmas personales e institucionales y potenciar las capacidades y competencias de los trabajadores.

La Administración de Recursos Humanos tiene una orientación más integral porque persigue gerenciar al personal con nuevas herramientas y principios que tengan en cuenta la comprensión cabal de la conducta humana y cómo aplicar esos conocimientos para la mayor eficiencia en el desempeño del personal, a través de la interacción dinámica entre las funciones del área de Recursos Humanos y los objetivos y estrategias de la organización.

FACTIBILIDAD:

Esta investigación es factible, económica y administrativamente ya que será autofinanciada por el estudiante y podemos contar con el apoyo de los funcionarios que conforman la Dirección Provincial del MIES INFA Pichincha ya que trabajo directamente con el personal por qué me encuentro en el área de Clima Organizacional, y puedo obtener toda la información necesaria para la investigación.

El estudio es viable porque se emplearán instrumentos validados y la aplicación de los mismos. Adicionalmente, los resultados que se obtengan servirán para el lugar donde se realizará y al mismo tiempo para conocimiento de los estudiantes. Cumpliendo así sistemáticamente los objetivos que serán planteados y comprobando una hipótesis establecida.

Para la institución es muy importante realizar una investigación que me permita mejorar el desempeño, el entorno laboral y el trabajo en equipo de los funcionarios desde las jefaturas hasta los mandos medios.

3. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

PREGUNTAS:

- ¿El clima organizacional desfavorable afecta el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)?
- ¿De qué manera incide el clima organizacional en el desempeño de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha)?

4. OBJETIVOS

Objetivo general

- Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha).

Objetivos Específicos

- Diagnóstico del Clima Organizacional actual del MIES (Dirección Provincial Pichincha).
- Diseñar un plan de mejora continua del Clima organizacional para fortalecer el desempeño de los trabajadores del MIES (Dirección Provincial Pichincha).
- Establecer que aspectos del Clima Laboral están influyendo en el desempeño de los funcionarios

Delimitación espacio temporal:

La presente investigación se la realizara desde Octubre del 2010 hasta Abril del 2011

5. MARCO TEORICO

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:

Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades. Tales adaptaciones no solo se refieren a las

necesidades fisiológicas sino a la de pertenencia de un grupo social estas necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y auto realización conllevan a la frustración con problemas de adaptación a los grupos de trabajo y por ende a desempeñarse de manera desfavorable con los compañeros de trabajo .

Para Idalberto Chiavenato El clima organizacional y el Trabajo en Equipo está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes, cuando esta es alta entre los miembros el desempeño sube y mejora el trabajo de los procesos y se traduce en relaciones de satisfacción ánimo interés y un buen desempeño en equipo que satisface a los integrantes de los procesos en el trabajo

CAPÍTULOS Y SUBCAPÍTULOS

MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO I

CLIMA LABORAL Y SUS TIPOS

1.1 DELIMITACIÓN CONCEPTUAL

1.2 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

1.3 TIPOS DE CLIMA LABORAL

1.3.1 Clima de Tipo Autoritario

1.3.2 Clima de Tipo Participativo

1.4 TEORÍAS Y SISTEMAS DEL CLIMA LABORAL

1.4.1 Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor

1.4.2 Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert

1.4.3 Teoría de los Factores de Herzberg

1.4.4 Sistemas de Administración planteados por R.Likert

1.5-DIAGNÓSTICO DEL CLIMA LABORAL

1.5.1 Retroalimentación

1.5.2 Normas socioculturales cambiantes

1.5.3 Incremento de la interacción y comunicación

1.5.4 Confrontación

1.5.5 Educación 1.5.6 Participación

1.5.7 Energía y optimismo creciente

1.6-CLIMA LABORAL Y SISTEMA INTEGRADO

1.7DESARROLLO DE EQUIPOS AUTOGESTIONADOS Y SATISFACCIÓN LABORAL

1.7.1 Características de equipos auto gestionados

1.7.2 Satisfacción Laboral

1.7.3 Satisfacción y productividad

CAPITULO II

TRABAJO EN EQUIPO

2.1 BENEFICIOS DEL TRABAJO EN EQUIPO

2.2 IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO

2.2.1 La comunicación

2.2.2 Liderazgo

2.2.3 Compromiso

2.2.4 Compensación

2.3 INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

2.4 MOVIMIENTOS DE INTEGRACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

2.4.1 Las rutinas de eficiencia

2.4.2 El disfrute

2.4.3 Las disciplinas

2.4.4 El don

2.4.5 El descubrimiento

2.4.6 La conciencia de límite

2.4.7 El servicio

2.5 COMUNICACIÓN FLUIDA DE PROCESOS DE TRABAJO

2.5.1 Funcionalidades del entorno de la empresa

2.6 COHESIÓN DE EQUIPO

2.6.1 Cohesión interna

2.6.2 Contraposición con un equipo cohesionado

2.6.3 Factores que influyen en la cohesión de un equipo

CAPITULO III

MOTIVACIÓN

3.1 MOTIVACIÓN Y CONDUCTA

3.2-MOTIVACIÓN LABORAL

3.3 ESTRATEGIA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

3.4 FACTORES MOTIVANTES EN EL TRABAJO

3.4.1 Factores desmotivantes en el trabajo

3.5 CLASES DE MOTIVACIÓN

3.5.1 Motivos Fisiológicos

3.5.2 Motivos Sociales

3.5.3 Motivos Psicológicos

3.5.4 Motivación del equipo de trabajo

3.6 MOTIVACIÓN ENFOCADA EN EL DESEMPEÑO

3.6.1 Evaluación del equipo de trabajo

3.6.2 Diferenciación entre Trabajo en grupo y Trabajo en equipo

CAPITULO IV

RELACIONES INTERPERSONALES Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

4.1 RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

4.2 CONFLICTOS LABORALES

4.2.1 Según el tiempo de duración

4.2.2 Según el carácter del empleador

4.2.3 Según la manera de contratar

4.2.4 Según el lugar de ejecución del trabajo

4.2.5 Según la extensión de la jornada laboral

4.3 POLÍTICAS DE RELACIONES LABORALES

4.3.1 Política paternalista

4.3.2 Política autocrática

4.3.3 Política de reciprocidad

4.3.4 Política participativa

6 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Investigación correlacional: La presente investigación es correlacional ya que me permite investigar la relación que existe entre el clima laboral y el desempeño de los funcionarios para alcanzar los objetivos institucionales.

7 FORMULACION DE LA HIPOTESIS

El mejoramiento del clima organizacional, incrementa el desempeño laboral de los trabajadores del MIES

Variable Independiente: Clima Organizacional

Variable Dependiente: Desempeño laboral.

VARIABLE INDEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Clima Organizacional	Relaciones interpersonales entre los miembros de la organización Reconocimiento de logros Actividades Laborales	En total desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	Observación Entrevista Cuestionario

VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Desempeño laboral	Satisfacción Laboral Objetivos institucionales Ambiente físico y Psicológico	En total desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	Entrevista Cuestionario Observación Taller de emprendimiento

8. IDENTIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE INVESTIGACION

Enfoque Mixto: Ya que se analizara cuan efectivo fue el mejoramiento del clima organizacional para mejorar el desempeño de los funcionarios.

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

No experimental: Ya que es un tema del que ya existen estudios previos y hay una vasta información.

El investigador se limita a describir, analizar, comparar objetos o situaciones que se presentan a la investigación, sin intervenir en la misma, es decir, no se controlan de forma directa la unidad de observación de la población y los factores a que estas se exponen.

9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO:

a. Población :

Funcionarios del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES-INFA Funcionarios del área Administrativa y Técnica.

b. Muestra:

El estudio se va a realizar en la población del Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES-INFA con una muestra de la Dirección Provincial Pichincha que está constituida por 40 trabajadores, los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

Características de la población o muestra:

- 35 Mujeres
- 5 Hombres

CARGOS	PERSONAS
Jefe (Director Distrital)	1
Financieros	15
Talento Humano	2
Técnicos en Desarrollo Infantil	8
Tecnólogos	3
Asistentes	2
Archivadores	2
Conductores	3
Técnicas en Protección Integral	3
Mensajeros	1

Tamaño de la muestra:

40 Funcionarios del MIES (Dirección Provincial Pichincha)

10. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR**INDUCTIVO:**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones.

Lo voy a utilizar al estudiar las características de los funcionarios para mejorar el Clima Laboral y generar un cambio estructural.

DEDUCTIVO:

Para resolver los problemas planteados en la empresa, dando los seguimientos específicos y desarrollarlos en fin de alcanzar los objetivos deseados.

Lo voy a utilizar al establecer las metas y soluciones del desenvolvimiento de los funcionarios para establecer un equipo complementado de trabajo.

METODO ESTADISTICO:

Lo voy a utilizar al cuantificar y tabular la información sobre la investigación planteada en la empresa

TÉCNICAS:**Técnica documental:**

Lo voy a utilizar en todo el proceso ya q me va a permitir guardar la información según se va dando la investigación.

Técnica de campo:

Lo voy a utilizar en todo el proceso ya que me va a permitir tener información directa con los funcionarios en su puesto de trabajo para establecer la investigación deseada

Técnica de la entrevista:

Esta técnica la voy a utilizar para establecer los problemas que se presentan en la organización y así establecer los parámetros de investigación deseada

Técnica de la encuesta: Esta técnica se va a utilizar para ver si en los funcionarios se cumplió las expectativas del fortalecimiento implantado.

Test.

Esta técnica la voy a utilizar una vez concluida la investigación para establecer si el personal logro un cambio actitudinal de sus grupos de trabajo y así eliminar sus paradigmas personales.

10. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Entrevista

Encuesta

Test

Observación

Cuestionario

11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO:

- Diagnóstico: Del personal de la empresa sobre el mal Clima Laboral y un inadecuado Trabajo en Equipo
- Diseño: de una propuesta de mejora del trabajo en equipo y clima laboral en todos los procesos.
- Implementación: del proyecto de investigación que me permite resolver el problema institucional
- Evaluación: Seguimiento y de la aplicación de la propuesta para establecer los resultados adecuados y esperados en la investigación

FASE 1: Establecer las necesidades de investigación en la Empresa

FASE 2: Estructurar el contenido a desarrollarse en el fortalecimiento Institucional

FASE 3: Ejecución de los talleres, métodos, técnicas, capacitación y procesos

FASE 4: Recopilación de la información sobre el proceso de mejora personal en la institución así como el trabajo en equipo de los funcionarios

FASE 5: Tabulación de la Información

FASE 6: Evaluación de la investigación

FASE 7. Elaboración de Informes finales

12. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS:

Se los mencionará una vez concluida la investigación.

13. RESPONSABLES:

- **Alumno Investigador:** Fausto Javier Pérez Chamorro
- **Asesor de Investigación:** Dr. Jorge Herrán
- **Instituto de Investigación y Postgrado:** Dr. Nelson Narváez

14. RECURSOS

14.1. Recursos Materiales:

Recursos/Instrumentos/Equipos	Detalle
2 Computadores PC completos	Varias marcas
2 impresoras Xerox a tinta	Varios modelos
1 proyector	Benq
Materiales e insumos de oficina	Varias marcas
Muebles de oficina	Varias marcas
Medios de comunicación fijos y celulares	Varias marcas

14.2 Recursos Económicos:

Recursos/Instrumentos/Equipos	Detalle	\$
2 Computadores PC completos	Varias marcas	1800
2 impresoras Xerox a tinta	Varios modelos	100
1 proyector	Benq	150
Materiales e insumos de oficina	Varias marcas	100
Muebles de oficina	Varias marcas	1000
Medios de comunicación fijos y celulares	Varias marcas	300
Fax	Varias marcas	50
	Total	3500 aprox.

14.3 Recursos tecnológicos:

- Computadora
- Copiadora
- Internet
- Projectores

15. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN:

Actividad	Oct.				Nov.				Dic.				Ene.				Feb.				Mar.				Abr.				May.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Elaboración del plan																																
FASE 1: Establecer las necesidades de investigación en la Empresa																																
FASE 2: Estructurar el contenido a desarrollarse del fortalecimiento Institucional en la empresa																																
FASE 3: Ejecución de los talleres, métodos, técnicas, capacitación y procesos																																
FASE 4: Recopilación de la información sobre																																

- ALLES, Martha Alicia, Trabajo en Equipo 1era Edición, Editorial Granica, Buenos Aires-Argentina, **2006, 352 Págs.**
- http://www.eneo.unam.mx/sistemadegestiondecalidad/ArchivosAbril/DIAGNOSTICO_CLIMA_LAB_ORAL.pdf
- <http://consultoria-direccion.com/desarrollo-organizacional/diagnostico-problemas-organizacion/>
- ALLES, Martha Alicia, 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos, 1era Edición, Editorial Garnica, Buenos Aires-Argentina, **2006, 302 Págs.**

Firma del Director de Tesis

Dr. Jorge Wilfrido Herrán Peñafiel

Firma del Alumno

Fausto Javier Pérez

Anexo B: Glosario técnico

Autoritarismo explotador:

Se la reconoce porque la administración no posee confianza en sus empleados, el ambiente que se divisa es de desosiego, la interacción entre los empleados y los superiores no es muy continua y las decisiones son tomadas solo por los jefes, ellos en conclusión son los que forman la exclusiva.

El ambiente donde desarrollan el área de trabajo es cerrado, represivo y desfavorable, muy pocas veces se reconoce el trabajo bien hecho y las decisiones tomadas por los administradores casualmente son intereses muy apartado del beneficio a la empresa.

Aprendizaje:

El aprendizaje es un proceso activo en el que el sujeto tiene que realizar una serie de actividades para asimilar los contenidos informativos que recibe. Según repita, reproduzca o relacione los conocimientos, realizará un aprendizaje repetitivo, reproductivo o significativo.

Análisis de Tareas:

Análisis de las distintas actividades necesarias para conseguir un determinado tipo de resultado.

Compromiso institucional:

La prioridad absoluta tienen los derechos de los niños, las niñas y los adolescentes en el país.

Estímulo:

Es cualquier condición, suceso o cambio del medio que produce un cambio en el comportamiento. Puede ser verbal (oral o escrito) o físico.

Evaluación:

el proceso de carácter formativo, sistemático y riguroso, incorporado al proceso educativo desde el inicio, que consiste en la recolección de datos, de manera continua, para formar juicios de valores confiables, válidos y veraces y poder así tomar decisiones apropiadas, con el fin de proseguir la actividad educativa mejorándola progresivamente.

Honestidad:

Proceder con rectitud, disciplina, honradez y mística en el cumplimiento de sus obligaciones y en la elaboración de productos o la prestación de servicios inherentes a la institución.

Justicia:

Actuar con correspondencia, evitando incurrir en acciones que no quisiéramos sean aplicadas en nosotros.

Motivación:

Es una causa hipotética de la conducta provocada por las condiciones ambiental eso inferidas de expresiones conductuales, fisiológicas o de auto informe.

Motivación laboral:

Es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y en consecuencia a actuar de una determinada manera para lograr lo que ansía o pretende

Objetivos de aprendizaje:

Son la relación y concreción de los conocimientos, habilidades y actitudes que deben ser desarrolladas y adquiridas por un estudiante como consecuencia de su participación en esta acción formativa.

Predisposición al servicio:

Actitud positiva hacia el trabajo, trabajamos por los niños, las niñas y los adolescentes así que mantendremos el espíritu joven, alegre y con alta apertura al cambio y a disfrutar de nuestras acciones.

Respuesta:

Es una unidad de conducta. Es la unidad básica sobre la que se sustentan repertorios complejos. Las conductas complejas constan de respuestas relacionadas fundamentalmente.

Transparencia:

Todo lo que se haga en el MIES será de público conocimiento y estará disponible para que usuarios directos o indirectos conozcan, critiquen y observen, siempre y cuando esta divulgación no vulnere o atente contra los derechos de niñas, niños y adolescentes.

Comunicación Multidireccional

Es una comunicación que se maneja de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras. Con la finalidad de mantener una comunicación abierta, sin tomar en cuenta únicamente la comunicación desde los niveles superiores a los inferiores

Reciprocidad:

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla. En el marco de los estudio de clima organizacional la reciprocidad debe ser analizada a través de los siguientes parámetros: Aplicación al trabajo y del Cuidado del patrimonio institucional

Liderazgo Autocrático:

Consiste en ordenar y esperar obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

Sinergia:

Actualmente se refiere al fenómeno en el cual el efecto de la influencia o trabajo de dos o más agentes actuando en conjunto es mayor al esperado considerando a la suma de las acciones de los agentes por separado.

Anexo C. Encuesta de clima laboral

Estimadas compañeras y compañeros:

El clima laboral es el ambiente de trabajo en el que desarrollamos nuestras actividades cotidianas y está compuesto de aspectos como: la estructura, el estilo de liderazgo, la comunicación, la motivación, las relaciones interpersonales, entre otros. Este clima es distinto en cada organización, repercute en el comportamiento laboral y crea situaciones que influyen en el comportamiento tanto institucional, como personal.

Una de las primeras acciones imprescindibles para el cambio de nuestra cultura organizacional es medir el clima laboral en el sistema MIES, conocer las opiniones de las y los compañeros sobre varios aspectos de nuestra institucionalidad y obtener sus recomendaciones para mejorar la calidad del ambiente de trabajo.

La Dirección de Cambio de Cultura Organizacional de la Coordinación General de Gestión Estratégica, desarrolla un estudio del clima laboral en el sistema MIES con el objetivo central de conocer la percepción de quienes integramos el MIES sobre nuestro entorno de trabajo y de nuestra calidad de vida, identificando las áreas de mejora, y en busca de la excelencia en el desempeño, como una responsabilidad de todas y todos.

Para este efecto, se ha desarrollado una encuesta, a ser respondida por todas y todos, compuesta de 44 afirmaciones sobre las que debe responder si está de acuerdo o en desacuerdo según la escala sugerida. **Su aplicación es anónima** y tiene el carácter de obligatoria. Es importante que las respuestas reflejen sus opiniones sinceras del clima laboral de nuestra institución, tomando en consideración este primer mes de gestión del nuevo equipo directivo en aquellas cuestiones que así lo permita. En aspectos como “relaciones interpersonales” será más adecuado hacer un balance de su percepción más global.

Agradecemos a los Coordinadores de Área o Jefes de Unidad prestar las facilidades correspondientes para que tengan acceso a la encuesta las personas que no disponen de un equipo con internet.

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

Lee cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describe tu opinión:

La escala utilizada es de **1 (TOTALMENTE EN DESACUERDO)** al **5 (TOTALMENTE DE ACUERDO)**

Actividades Laborales	1	2	3	4	5
1. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis responsabilidades					
2. Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo					
3. Me gustaría cambiarme a otra Unidad					
4. Me siento orgulloso de lo que hemos logrado					
5. He aprendido mucho en mi puesto de trabajo					
Reconocimiento de logros					
6. Mi jefe/a reconoce y premia mi trabajo y esfuerzo					
7. Mi jefe/a retroalimenta sobre mi desempeño					
8. Mi jefe/a solicita mis ideas y sugerencias					
9. Tengo la posibilidad de desarrollar mis habilidades profesionales					
10. Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante.					
Ambiente Físico y Psicológico					
11. Es un lugar físicamente seguro donde trabajar					
12. Las instalaciones contribuyen a crear un ambiente de trabajo					
13. Dispongo de recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo					
14. Considero que hay un medio de comunicación interno adecuado					
15. Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo					
16. Considero que necesito capacitación en algún área de interés para mi Unidad					
17. Se me ofrece capacitación para desarrollarme profesionalmente					
18. Cuando es necesario, me conceden permisos para asuntos personales					
Relaciones interpersonales y de mi trabajo					
19. Las relaciones interpersonales entre los miembros de mi Dirección son cordiales y abiertas					
20. Las relaciones interpersonales con otras Unidades son buenas					
21. La falta de conocimiento sobre las funciones del personal ha provocado conflictos entre las Unidades					
22. Considera que se perciben diferencias en las cargas de trabajo					
23. En mi área se trabaja exitosamente en equipo					
24. Se apoya a las personas nuevas para que se integren a la institución					
25. Existen rivalidades personales que perjudican el trabajo					
26. En mi Unidad existe compañerismo y colaboración para realizar					

las tareas					
27. Existe compañerismo y colaboración con el personal de otras Unidades					
28. Mi jefe/a me comunica efectivamente los objetivos y metas institucionales.					
29. Mi jefe/a me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes.					
30. Mi jefe/a me indica claramente sus expectativas de desempeño					
31. Mi jefe/a se preocupa por mi bienestar personal					
32. Mi jefe/a estimula el trabajo en equipo					
33. Me siento satisfecho con la forma de trabajar con mi jefe					
34. El trato que recibo de mi jefe es adecuado					
35. En general, me siento apoyado por mi jefe					
36. El MIES es un lugar amigable para trabajar					
Satisfacción Laboral					
37. Existen suficientes eventos de integración, motivación, de sano entretenimiento, deportivos o culturales					
38. Recomendaría a algún amigo para que trabaje en el MIES					
39. Me gusta mi trabajo					
40. Considero que mi futuro profesional está en el MIES					
41. Es justa la remuneración que recibo de acuerdo a las funciones que realizo					
Objetivos institucionales					
42. Mi jefe/a tiene una visión clara de hacia dónde va el área					
43. Me siento comprometido a alcanzar las metas propuestas para cada período					
44. El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo con los plazos establecidos					

Anexo D: Tabla de Distribución Chi cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361